

BIBLIOTECA DE FILOZOFIE ȘI

SOCIOLOGIE



Cătălin Zamfir

PSIHOSOCIOLOGIA  
ORGANIZĂRII  
ȘI A CONDUCERII



## CAPITOLUL 1

# CONSTITUIREA PSIHOLOGIEI ORGANIZĂRII

### 1.1. PERSPECTIVA ORGANIZAȚIONALĂ

În reflecția asupra vieții sociale există suficient de clar conturate două tipuri de atitudini: una *explicativă* și alta *constructivă*. Prima își propune ca obiectiv explicarea datului social; cea de-a doua, construirea și transformarea realității sociale. Între aceste două tipuri de atitudini a existat o alternanță permanentă în istoria reflecției umane. Gîndirea speculativ-filozofică asupra societății a fost dominată de intenția constructivă: pornindu-se de la valorile și idealurile de societate, erau schițate moduri de organizare socială în acord cu acestea. Nefiind fundate pe o cunoaștere științifică, toate aceste proiecte de organizare a societății ieșeau invariabil în utopie. Din această neputință s-a născut proiectul unei științe pozitive asupra vieții societății, sociologia, a cărei sarcină era de a explica faptele sociale existente. Dat fiind faptul social  $x$ , este necesar să căutăm alte fapte sociale ( $y$ ,  $z$  etc.) care ar putea să-l explice pe primul, constituind cauzele sale, deci explicarea unui fapt social prin alte fapte sociale. Chiar dacă în final exista intenția utilizării cunoștințelor obținute în transformarea și perfecționarea vieții sociale, obiectivul principal care orientează întreg demersul cognitiv era acela al explicației.



O asemenea atitudine, oricît de interesantă ar fi teoretic, este destul de nesatisfăcătoare practic. Atunci cînd este vorba de viața sa socială, omul nu se poate mulțumi cu simpla explicație. Multă vreme, omul va avea motive pentru a nu se declara complet satisfăcut de organizarea *existentă* a vieții sale sociale. Cu atît mai mult atitudinea strict explicativă nu poate elimina năzuința fierbinte spre ideal. Idealul constituie în fapt alternativa imaginată a realității insatisfăcătoare. Indiferent dacă a reușit sau nu să fie în mod real, omul s-a visat întotdeauna un *organizator* al propriei sale vieți sociale.

Existența puternică a unei activități organizatoare a determinat un proces timpuriu de convertire a cunoștințelor științifice în modalități de acțiune, cu alte cuvinte transformarea științei explicative într-o știință aplicativă. Obiectivul ultim al științelor social-umane încetează a mai fi simpla explicație a existentului. Ele aspiră tot mai mult spre găsirea unor noi posibilități de *organizare* a vieții, în acord cu năzuințele omenești, ele devin științe *organizaționale*. Fenomenele social-umane sînt *fapte* în sensul cel mai strict al cuvîntului, adică acțiuni. Omul de știință încetează a se mai afla în fața unor fenomene exterioare, străine, pe care încearcă să le înțeleagă. El se află în fața propriei sale vieți sociale, pe care este interesat s-o organizeze și s-o orienteze într-un sens convenabil. Faptele sociale sînt propriile noastre fapte. Rațiunea lor de a exista nu într-o cauzalitate exterioară, ci într-o funcționalitate social-umană: în ce măsură satisfac ele necesitățile social-umane. Viața social-umană apare ca un sistem complex organizat în vederea realizării necesităților social-umane. Iar știința vieții social-umane trebuie să fie o știință a activităților social-umane organizate și orientate în vederea realizării acestor multiple necesități.

Științele social-umane tind să devină tot mai mult *organizaționale*, să se constituie deci într-o perspectivă organizațională, din două cauze: în primul rînd, pentru a putea descrie cît mai adecvat propriul lor obiect, caracterizat prin excelență de proprietatea organizării, și, în al doilea rînd, pentru a putea deveni o bază cog-



nitivă satisfăcătoare activității social-umane de organizare. Conectarea științelor social-umane la activitatea socială practică este de natură a forța constituirea lor într-o asemenea perspectivă organizațională. Demersul științific începe să fie dominat de noi concepte, ca funcție, organizare, eficiență, optim etc.

Atenția dată aspectului sistematic, organizat al vieții sociale, întărită și de experiența științelor biologice, a determinat apariția în ultimele decenii a numeroase tentative de constituire a unor teorii ale organizării, mai generale sau mai particulare: teoria generală a sistemelor (L. von Bertalanffy), cibernetica (Wiener), praxiologia (Kotarbinski), știința generală a organizării (A. Bogdanov) etc.

Transferul tot mai insistent al cunoașterii dintr-o perspectivă strict explicativă într-una mai largă, organizațională implică modificări structurale în însăși organizarea științei. Unii oameni de știință consideră chiar că celor două perspective le corespund legi relativ diferite: legile de existență ale obiectului sînt relativ diferite de legile sale de organizare (72) și cu atît mai mult de legile activității asupra obiectului. De aceea teoria organizării nu se identifică cu totalitatea principiilor generale ale științelor particulare.

În măsura în care cunoașterea devine un instrument al activității sociale de organizare, toate sferele ei, atît cunoașterea naturii, cît și cunoașterea societății și a omului, tind către un nou tip de unificare: sistemul de științe ale activității social-umane. Și, evident, științele social-umane dobîndesc aici un rol central.

## 1.2. TEORIA ORGANIZĂRII SOCIALE

În ultimul timp, un interes special este investit în constituirea unei *teorii generale a organizării sociale*. O asemenea teorie a organizării sociale are ca obiectiv atît explicarea caracterului organizat al vieții social-umane, cît și oferirea unui instrument cognitiv activității sociale. Aici cele două planuri coincid într-un



înalt grad: pe de o parte, teoria organizării sociale are drept obiectiv descrierea vieții sociale în ceea ce are ea mai specific, ca ansamblu organizat de activități social-umane, ele însele sisteme organizate, și, pe de altă parte, ea trebuie să ofere instrumentele cognitive necesare activităților sociale conștiente. Ea poate fi simultan atât o teorie a realității, cât și o teorie a activității, întrucât însăși realitatea socială este activitatea.

În raport cu o teorie generală a organizării, care descrie aspectele abstracte ale tuturor sistemelor organizate indiferent de tipul lor particular, încă de la începuturile gândirii sociologice sistematice s-a conturat necesitatea constituirii unei teorii speciale a organizării sociale, care să evidențieze specificul sistemelor sociale ca sisteme organizate, calitativ diferite de alte sisteme (fizice, biologice etc.).

Rămîne de discutat care este raportul dintre teoria organizării sociale și celelalte discipline ale științelor sociale. Pe de o parte, după cum am căutat să demonstrăm mai înainte, fiecare disciplină componentă a științelor sociale tinde a se reformula într-o perspectivă organizațională. Pe de altă parte, pe lângă disciplinele cu grade diferite de întindere care compun științele sociale, a existat o puternică tendință de constituire a unei discipline speciale care să pună în evidență caracteristicile abstracte ale sistemelor sociale organizate. Din acest punct de vedere, sociologia poate fi diferențiată pe trei niveluri generale, care tind să fie distincte în cadrul științei contemporane<sup>1</sup>. La un prim nivel, pe care să-l numim *particular*, se constituie teorii sociologice ale sferelor componente ale vieții sociale: sociologia economică, politică, urbană, a moralei, artei, religiei etc., adică așa-numitele sociologii de ramură. La un al doilea nivel se constituie o teorie sociologică *globală*, care ia în considerare multitudinea sferelor vieții sociale în specificitatea lor, evidențiindu-se relațiile lor structural-funcționale, interdependența lor recipro-

---

<sup>1</sup> Am încercat să tratăm mai pe larg această problemă într-un studiu special (89).



că în cadrul sistemului social complex. Societatea este redată la acest nivel ca un sistem diferențiat atât în complexitatea organizării și funcționării, cât și a dinamicii sale globale. În fine, la un al treilea nivel se constituie o *teorie sociologică abstractă*, care încearcă să surprindă, dincolo de specificitatea sferelor sociale particulare și a diferitelor lor configurații globale, structuri și funcții abstracte, generale vieții social-umane. O asemenea teorie sociologică abstractă, așa cum dealtfel o dovedesc diferitele încercări de elaborare a ei, constituie de fapt o teorie a organizării sociale, adică o teorie a sistemelor sociale, indiferent dacă ele sînt particulare sau globale, dacă sînt economice, artistice, politice etc., adică indiferent de calitatea lor particulară și de gradul lor de complexitate.

Atît sociologia, cât și antropologia socială și culturală au tins în ultimele decenii către constituirea unei asemenea teorii abstracte a organizării sociale, absolut necesară pentru progresul științelor sociale la celelalte niveluri. Situația actuală a unei asemenea teorii este discutată pe larg în studiul amintit mai înainte, așa că nu vom mai insista asupra sa. Necesitatea unei asemenea teorii a organizării sociale nu este dictată numai de considerente teoretice (dezvoltarea științelor sociale pentru a trece într-o nouă fază trebuie să-și însușească o perspectivă organizațională, să se fundeze pe o teorie a organizării sociale), ci și din numeroase și importante considerente practice, mai generale sau mai particulare.

În primul rînd trebuie luat în considerație specificul organizării sociale. Dacă organizarea biologică este oarecum dată, modificările ei fiind foarte lente și, în general, în cadre structurale date, organizarea socială este extrem de labilă. Elementele ei componente se pot modifica structural rapid: pot apărea elemente structural-funcționale noi sau se pot modifica radical cele existente. Din acest motiv, problemele de organizare la nivel social sînt deosebit de acute: este vorba de continua și rapidă reorganizare structurală a vieții sociale. Din aceste considerente, în teoria organizării sociale un loc



central îl ocupă teoria deciziei. Peste un anumit nivel, organizarea socială este o problemă de decizie. Problema organizării sociale devine însă în lumea contemporană mai acută ca niciodată. Societatea actuală se află tocmai în momentul dificil de trecere de la modul spontan de organizare și de funcționare la un mod controlat, conștient, bazat pe cunoaștere. În alți termeni, sîntem în faza de trecere de la ultimul mod de organizare socială fundat esențial pe mecanisme spontane (capitalismul) la primul mod de organizare socială fundat predominant pe mecanismele conștiente de conducere (socialismul). Necesitatea unei teorii cît mai elaborate a organizării sociale este din această cauză deosebit de acută în societatea socialistă. Socialismul trebuie într-un timp istoric scurt să elaboreze noi forme de organizare socială, diferite radical de vechile forme. Este semnificativ faptul că în ultimul timp s-a constituit tot mai puternic ideea necesității punerii pe baze științifice a proceselor de conducere socială, cu alte cuvinte conducerea științifică. Într-un anumit sens, știința conducerii sociale înseamnă de fapt știința organizării sociale. A conduce înseamnă a organiza. În orice caz, o conducere științifică trebuie să se fundeze pe o cunoaștere profundă a organizării și a funcționării vieții sociale. Din perspectiva teoriei organizării sociale, conducerea apare ca un element component al sistemelor sociale, avînd un rol esențial în organizarea, funcționarea și transformarea acestora. Subliniind necesitatea dezvoltării științei conducerii în societatea actuală, tovarășul Nicolae Ceaușescu spunea: „Repeziciunea cu care se produc transformările în lume, interdependența tot mai strînsă între diferite fenomene social-politice, economice, tehnico-științifice și culturale conferă științei conducerii un rol fundamental în asigurarea mersului înainte al societății omenești pe calea civilizației și progresului” (17).

Un alt factor care cere imperios o asemenea teorie îl constituie gradul înalt de complexitate a problemelor pe care societatea contemporană trebuie să le soluționeze. Umanitatea dispune la ora actuală de po-



sibilități imense de organizare: mari resurse materiale, instrumente deosebit de perfecționate de acțiune, cunoștințe adânci în multe domenii etc. Pentru a formula soluții organizaționale satisfăcătoare în condițiile existenței unui posibil larg de alegere, sînt necesare cunoștințe de organizare avansate. Pe de altă parte, gravitatea problemelor, devenite mondiale, cruciale adesea pentru însăși existența speciei umane, cărora societatea contemporană trebuie să le facă față ridică de asemenea exigența față de soluțiile organizaționale alese.

Dacă instrumentele disponibile activității social-umane și-au sporit substanțial complexitatea și eficiența, formele de organizare au rămas sensibil în urmă. La ora actuală se poate vorbi de un decalaj substanțial între instrumente (posibilități instrumentale de acțiune) și formele sau modalitățile de organizare a activităților. Acest decalaj împiedică în mare măsură perfecționarea vieții sociale, cerînd imperios o rapidă dezvoltare a științelor organizării. Accentul pus de societatea contemporană pe eficiența activităților, nu numai a celor economice, ci a tuturor activităților social-umane, scoate și mai mult în evidență rămînerea în urmă a formelor de organizare. În foarte multe cazuri, scăderi sau plusuri de eficiență nu provin în primul rînd din posibilitățile instrumentale, ci din formele de organizare folosite. Perfecționarea organizării poate duce în momentul de față la creșteri spectaculoase ale eficienței.

Ritmul rapid de dezvoltare al societății contemporane exclude mecanismele tradiționale de cristalizare lentă, spontană, prin numeroase încercări și tatonări, a formelor organizaționale. Este tot mai necesară existența unor procedee sigure de proiectare și într-un timp cît mai scurt a soluțiilor organizaționale complexe, cu un înalt grad de adecvare.

În fine, un ultim factor care a avut o contribuție decisivă la constituirea teoriei organizării sociale contemporane îl reprezintă procesul pe care unii chiar l-au numit drept „explozie organizațională” sau „revoluție organizațională”, declanșat în unele țări în secolul al XIX-lea și generalizat în secolul al XX-lea. Societatea



contemporană a fost invadată de organizații. Cunoscutul specialist francez în teoria organizării sociale, Crozier, se exprima în următorul fel: „Succesele marilor organizații constituie una dintre caracteristicile esențiale, dacă nu caracteristica fundamentală, a societăților moderne; omul modern nu poate acționa decât prin și în cadrul marilor organizații” (54—V). March și Simon apreciau că în societatea noastră singurele grupuri importante al căror comportament nu este esențial legat de organizații sînt copiii de vîrstă foarte mică și gospodinele (54—2). Revoluția industrială, prin dezvoltarea unor instrumente din ce în ce mai perfecționate și mai eficiente, a determinat o rapidă sporire a diviziunii muncii și deci a importanței modalităților de organizare a ei. După cum remarcă B. M. Gross, „revoluția industrială nu poate fi înțeleasă numai în termenii schimbărilor strict științifice și tehnologice. Știința și tehnologia au devenit capabile să schimbe fața lumii numai prin folosirea organizațiilor” (37—31). Organizațiile s-au dezvoltat, și-au perfecționat și complicat extrem de mult structura. Și, totuși, se pare că sîntem abia la începutul acestui proces. Un autor aprecia că organizațiile existente sînt, din punctul de vedere al organizării lor, sisteme încă destul de primitive. Dacă am face o corespondență cu organizarea biologică, ele ar fi comparabile mai mult cu nivelul atins de rîmă decât cu cel al maimuței. Dezvoltarea și complicarea rapidă a organizațiilor au creat o mulțime de probleme extrem de dificile de organizare, rezolvabile doar cu instrumente științifice deosebit de puternice. Creșterea organizațiilor le-a mărit enorm fragilitatea, a creat imposibilitatea menținerii formelor tradiționale, valabile doar la nivelul unor organizații suficient de simple și reduse ca dimensiuni. Rezolvarea dificultăților de care organizațiile moderne se izbesc nu mai poate fi realizată cu instrumentele intelectuale existente la nivelul experienței practice a oamenilor. Ea cere cunoștințe tot mai profunde și complicate pentru proiectarea unor forme de organizare radical diferite de cele tradiționale.



### 1.3. CE ESTE UN SISTEM SOCIAL-UMAN?

Societatea este un complex de activități social-umane<sup>1</sup>. Fiecare activitate, indiferent de gradul său de complexitate, formează un *sistem organizat*. Proprietatea organizării trebuie înțeleasă într-un sens foarte general. Se poate spune că o activitate oarecare este organizată pentru motivul că elementele sale componente (acțiuni umane instrumentale) sînt *constituite* și *dispuse* în așa fel, încît să satisfacă una sau mai multe funcții (să realizeze anumite finalități). Activitatea de a scrie o carte va fi compusă dintr-o mulțime de activități mai simple (consultarea unei bibliografii, realizarea unor experimente, reflecția asupra faptelor, redactarea etc.), constituite și dispuse în așa fel încît rezultatul final să fie cartea. Pregătirea pentru o profesiune, învățarea unei limbi străine, tratarea unei boli etc. sînt toate sisteme de activități organizate, individuale sau colective. Același lucru se poate spune și despre activitatea unei întreprinderi, a unui partid politic, a unui institut de învățămînt superior etc.

Un asemenea sistem se poate referi fie la o activitate socială propriu-zisă, fie la o activitate individuală. Deși distincția este relativă, ea este totuși necesară. Folosim termenii activitate social-umană sau sistem social-uman tocmai pentru a indica o asemenea aplicare posibilă mai generală a tezelor enunțate, deși analiza are loc în general pe cazul sistemelor activităților sociale, al organizațiilor în mod special.

Pentru a descrie suficient de exact o activitate din perspectiva organizațională este necesară determinarea a două serii de elemente: a) *funcțiile sau finalitățile* în jurul cărora este constituită respectiva activitate și b) *modul de organizare*, adică mulțimea elementelor-tip și a relațiilor dintre ele, care formează prin combinarea lor sistemul respectivei activități și al căror rezultat fi-

---

<sup>1</sup> De ce considerăm „activitatea” ca un termen adecvat pentru a desemna un sistem social-uman organizat indiferent de gradul său de complexitate, ca și conținutul acestui termen, este analizat pe larg în alte lucrări (77)



nal este realizarea unei anumite funcții. Reținerea numai a unuia dintre aceste aspecte nu constituie o descriere satisfăcătoare. În acest sens, funcționalismului (Malinowski de exemplu) i s-a imputat faptul că reținerea numai a funcțiilor pe care diferite instituții sociale le realizează nu explică de ce una și aceeași funcție este satisfăcută de sisteme foarte diferit organizate. Și, invers, încercarea de a reține numai modul de organizare a diferitelor sisteme rămâne la un nivel pur descriptiv dacă nu se merge mai departe, evidențiindu-se variatele funcții pe care le realizează respectivul sistem. Una dintre marile dificultăți ale teoriei organizării sociale a constituit-o tocmai lipsa unui model teoretic care să facă posibilă considerarea simultană și unitară atât a funcțiilor, cât și a modurilor de organizare.

#### 1.4. SISTEME SOCIAL-UMANE ȘI ORGANIZAȚII

Dacă comparăm următoarele serii de sisteme de activității social-umane: viața de familie, citirea unei cărți sau o petrecere, pe de o parte, și o întreprindere economică, un partid politic sau o școală, pe de altă parte, intuitiv ele ne apar ca foarte deosebite. Ultimul tip de sisteme are și o denumire specială: *organizație*. Organizația este deci un tip particular de sistem social-uman organizat. Și, datorită importanței organizațiilor pentru viața socială contemporană, ele au intrat deja în centrul preocupărilor de cunoaștere, constituind obiectul unei discipline complexe, care a cunoscut o rapidă dezvoltare în ultimele decenii: *știința* sau *teoria organizațiilor*. Dacă teoria organizării sociale se ocupă de toate sistemele sociale organizate, teoria organizațiilor se ocupă doar de un tip de sisteme sociale, de organizații.

Spre deosebire de celelalte sisteme social-umane organizate, organizațiile s-au bucurat de o atenție cu totul deosebită din partea cercetătorilor. Acest fapt face ca teoria organizațiilor să fie la ora actuală mult mai elaborată decât teoria mai generală a organizării sociale.



O organizație se distinge de celelalte tipuri de sisteme sociale organizate prin următoarele caracteristici: 1) la organizații participă un număr suficient de mare de indivizi, încât diferitele secvențe ale activității să fie realizate de indivizi diferiți (diviziunea muncii); 2) activitatea însăși să fie suficient de diferențiată funcțional încât participanții să aibă poziții și funcții diferite de realizat, poziții și funcții suficient de clar formulate (formalizate, instituționalizate) într-un sistem cât mai coerent de statute și roluri; 3) activitatea să fie orientată în mod explicit în sensul realizării unui scop, a unui obiectiv sau finalități; 4) în fine, să existe suficient de diferențiat un subsistem cu funcția de organizare, conducere și coordonare a întregii activități. Pentru ca un sistem de activitate să fie o organizație trebuie să îndeplinească toate aceste patru condiții. Dacă, de exemplu, la o activitate participă doar un singur individ, ea poate să fie deosebit de complexă sub aspectul diferențierii funcționale, poate avea finalități clar formulate, poate exista o subactivitate specializată și diferențiată de organizare, conducere și coordonare, fără însă a fi o organizație: activitatea de cercetare a unui om de știință, de pildă. Dacă activitatea este nediferențiată (toți participanții fac același lucru), ea nu constituie de asemenea o organizație. Afirmatia este valabilă și în ceea ce privește ultimele două condiții. Toate celelalte aspecte specifice ale organizațiilor decurg din acestea. Se poate spune deci, în concluzie, că o organizație este *acel sistem de activitate organizat în jurul unei finalități explicit formulate, suficient de diferențiată funcțional, conținând un subsistem diferențiat cu funcții de organizare, conducere și coordonare, antrenând un număr suficient de mare de indivizi.*

### 1.5. FACTORII DETERMINANȚI AI ORGANIZĂRII

Problema care se pune acum este următoarea: care sînt factorii care determină modul de organizare al unui sistem social-uman oarecare. Se pot formula două categorii de factori în această privință:



1) *cerințele funcționale* în spațiul cărora se constituie respectivul sistem. Orice sistem social-uman, în calitate sa de subsistem al sistemului social global, îndeplinește în cadrul acestuia o serie de funcții. Și aceste funcții pot fi divizate în două categorii: *funcțiile finale*, adică funcțiile pentru realizarea cărora a fost constituit sistemul respectiv (finalitățile sistemului). Sistemele productive economice furnizează bunuri materiale și mijloace economice; sistemele de cercetare științifică produc cunoaștere; activitățile artistice produc artă; sistemele medicale produc „sănătate”; sistemul de conducere al unei activități particulare sau al societății în ansamblu produce „conducere”; *funcții laterale*, adică semnificațiile funcționale ale sistemului pentru sistemele cu care se întreține, cu alte cuvinte adaptarea sa la contextul social din care face parte. O întreprindere are ca funcție finală producerea unor bunuri. Ea are însă și o mulțime de funcții laterale pentru sistemele cu care se întreține: pentru sistemele personale, pentru comunitate etc. Astfel o întreprindere nu exportă în mediul său numai produsul pentru care a fost constituită, ci și alte produse secundare, rezultate din activitatea sa: reziduuri materiale, satisfacție sau insatisfacție pentru participanți, mijloace de trai pentru aceștia și pentru familiile lor și prin aceasta pentru întreaga comunitate în care este amplasată etc. Unele asemenea „produse” sînt pozitive, altele sînt negative (poluarea de exemplu). Din această cauză, mediul social impune fiecărui sistem cerințele sale funcționale, care apar în raport cu funcțiile finale ale respectivului sistem drept constrîngerii laterale, structurale. Funcțiile laterale nu sînt constitutive pentru sistem. Dacă revenim la exemplul întreprinderii, este clar că ea nu este constituită pentru a asigura mijloace de trai unei comunități decît în cazuri excepționale, ci pentru că există o necesitate de produse de un anumit tip. Dar pentru a decide amplasarea ei trebuie să se țină seama și de această funcționare laterală. Un exemplu foarte clar pentru luarea în considerație a unei asemenea funcționări laterale îl constituie preocuparea P.C.R. pentru dezvoltarea industrială a tuturor județelor, ținîndu-se seama de consecințele laterale pozitive



ale industrializării: formarea și dezvoltarea clasei muncitoare, sursele de mijloace de trai, urbanizare etc. Cerințele funcționale finale și cele laterale formează ceea ce poate fi numit *spațiul funcțional* al respectivului sistem. Determinarea spațiului funcțional în care se organizează fiecare sistem social-uman nu este însă suficientă pentru explicarea modului său de organizare. Pentru aceasta trebuie să se ia în considerare o a doua categorie de factori:

2) *posibilitățile existente de acțiune* în vederea realizării funcțiilor. Aceste posibilități pot fi divizate în patru categorii:

a) *posibilități umane de acțiune*; sistemele social-umane se realizează prin activitatea indivizilor umani. Aceștia sînt elementele active fundamentale ale oricărui sistem social-uman. Modul de organizare a sistemului va depinde deci într-o mare măsură de posibilitățile de acțiune ale indivizilor umani: biologice, fizice, psihice, sociale etc.;

b) *instrumente materiale existente*; activitatea umană este o activitate instrumentală. Cu ajutorul instrumentelor, omul și-a putut lărgi imens posibilitățile sale de acțiune. În principiu, construind instrumente adecvate, omul poate să realizeze orice;

c) *cunoștințe*; pentru a se putea constitui o activitate este nevoie de foarte variate cunoștințe despre finalitățile de realizat, despre instrumentele utilizabile (existente sau posibil de creat), despre oamenii care participă la respectiva activitate, despre mediul social în care ea se constituie. Toate sferele cunoașterii, atît științele naturii, cît și științele omului și societății, sînt angrenate în organizarea sistemelor social-umane. Cu ajutorul instrumentelor cognitive de care se dispune la un moment dat, sînt „decupate” din posibilitățile existente de organizare modalitățile adecvate;

d) *resurse*; pentru organizarea unui sistem particular de activitate nu este suficient doar să se inventarieze posibilitățile abstracte de acțiune existente, ci este necesar să se analizeze și resursele disponibile. Societatea dispune la un moment dat de o cantitate limitată de resurse utilizabile: resurse umane, energetice, instrumen-



tale, economice etc. Conform unei ierarhii de priorități, aceste resurse sînt împărțite între diferitele sisteme componente. Intervine aici ca factor restrictiv „costul” activității. Cînd vorbim de posibilitățile de organizare, trebuie să avem deci în vedere întotdeauna posibilitățile disponibile la un moment dat, adică mijloacele pe care societatea este dispusă să le pună la dispoziția unui sistem component. Același lucru este valabil nu numai pentru utilizarea mijloacelor existente, ci și pentru crearea unor noi mijloace. De regulă, și costul cercetării este restrictiv; și, de asemenea, al creării de noi instrumente.

Pentru desemnarea acestor posibilități de acțiune am sugerat într-o altă lucrare termenul de *posibil comportamental-instrumental* (85).

Factorii determinanți ai organizării unui sistem social-uman pot fi rezumați în următoarea schemă:

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1) funcții finale                      | } = spațiul funcțional |
| 2) funcții laterale                    |                        |
| 3) posibil comportamental-instrumental |                        |
| — posibilități umane                   |                        |
| — posibilități instrumentale           |                        |
| — posibilități cognitive               |                        |
| — resurse                              |                        |

După cum se vede cu ușurință din această schemă din cadrul posibilului instrumental-comportamental, elementul cel mai mobil și deci determinant în ultimă instanță pentru întregul mod de organizare îl constituie instrumentele materiale existente. Și, cu cît aceste instrumente devin mai complexe și mai eficace, cu atît rolul lor sporește. Această idee a fost enunțată pentru prima oară pe larg de către Marx. Atît pentru organizarea activității de producție, cît și pentru organizarea întregii vieți sociale, forțele de producție (în termenii mai generali folosiți aici, posibil comportamental-instrumental) au un loc determinant. Și în cadrul acestora rolul cel mai important îl au uneltele de muncă, instrumentele materiale ale muncii. Instrumentele materiale sînt responsabile nu numai de posibilitățile abstracte de activitate, ci și de resurse. Ele constituie factorul determinant al activității sociale și deci al resurselor disponi-



bile ale societății. Rolul tehnologiei pentru modul de organizare al sistemului social-uman, pus în evidență de Marx, a devenit în prezent unanim acceptat (37—36).

Dacă instrumentele materiale folosite în activitățile social-umane au cunoscut încă de timpuriu o dezvoltare rapidă, stimulând și fiind stimulate de dezvoltarea științelor naturii, nu același lucru se poate spune și despre folosirea resurselor sociale și umane. Omul are un rol fundamental în orice sistem social. El este sursa primă a tuturor activităților. Toate activitățile sociale sînt activități umane instrumentale. Sistemele social-umane nu sînt compuse din lucruri, ci din acțiuni, din activități. Din această cauză, folosirea activității umane este o problemă de primă importanță. În această privință însă, abia în ultimul timp s-au constituit preocupări mai susținute. De aceea teoria organizării sociale trebuie să cuprindă, pe lîngă o cunoaștere a însușirilor materiale, fizice ale instrumentelor puse în mișcare, și o profundă cunoaștere a proprietăților unităților umane și sociale care intră în acțiune. *Psihosociologia organizării* se ocupă tocmai cu aceste aspecte psihologice și sociologice antrenate în cadrul oricărui sistem organizat. În această lucrare vor fi expuse cîteva dintre tezele cele mai importante la ora actuală ale psihosociologiei organizării.

Factorul uman este un factor asupra căruia se poate acționa mult mai dificil decît asupra celui instrumental-material. O mașină, sau un instrument pot fi făcute după nevoile de activitate. Omul nu poate fi însă decît în destul de mică măsură modelat după cerințele unei activități particulare. El este un produs al naturii și al societății, funcționînd mai mult ca *dat* pentru fiecare sistem particular de activitate. Omul se poate transforma mult mai dificil și între limite biologice destul de precise. Ca ființă socială, el poate să fie modificat într-o mai mare măsură, însă nu atît la nivelul unui microsistem, ci doar ca rezultat al modificării societății în ansamblul ei. Neputînd fi înlocuit și nici modelat, decît într-o anumită măsură, după necesități, omul trebuie



considerat mai mult ca un dat pentru fiecare sistem social particular. Mai mult, omul nu poate fi tratat ca un simplu mijloc, ci, așa cum a revendicat întotdeauna, el constituie un scop în sine, după expresia lui Kant. În orice caz, în sistemul valoric-normativ al societății contemporane, omul tinde să ocupe o poziție centrală. El ocupă însă o situație specifică: este și scop, și mijloc pentru realizarea acestuia. Această situație impune importante limite în utilizarea factorului uman. Rolul cunoașterii în această privință este deosebit. Ea trebuie să indice modurile de folosire a resurselor social-umane.

#### 1.6. PROBLEMELE PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZĂRII

Psihosociologia organizării reprezintă unul dintre instrumentele cognitive principale ale activității de organizare socială. O conducere socială științifică trebuie să se sprijine pe o cunoaștere adâncă a aspectelor sociale și psihologice implicate în activitățile sociale organizate. Cunoașterea acestor aspecte psihice și sociale poate fi divizată în trei mari domenii problematice:

a) determinarea cât mai exactă a cerințelor funcționale ale sistemului social (a necesităților sociale și umane) pe care trebuie să le satisfacă activitățile social-umane. Cu alte cuvinte, este nevoie de o diagnosticare cât mai adecvată a necesităților și stabilirea pe această bază a unei scări de priorități. De exemplu, pentru realizarea unei activități productive eficiente, prima cerință este aceea a cunoașterii necesităților social-umane în ceea ce privește respectivele produse, deci cerințele pieței. Determinarea cerințelor potențiale pentru diferite produse reprezintă unul dintre punctele majore ale programului de organizare științifică a activității productive. Problemele sînt mai complicate atunci cînd este vorba de necesitățile de alt ordin: necesitățile culturale, necesitățile de formare profesională etc.;



b) determinarea procesului tehnologic prin care sînt realizate finalitățile diferitelor activități social-umane. Pornind de la necesitățile sociale care trebuie satisfăcute, sînt formulate în termeni concreți (operaționali) obiectivele de realizat ale respectivei activități, *produsele* ei. După ce s-a stabilit ce anume trebuie produs, trebuie determinat cum să fie produs, adică procesul tehnologic al producției propriu-zise. Determinarea procesului tehnologic variază de la activitate la activitate. Pentru activitățile de tip industrial, procesul tehnologic va angrena în primul rînd cunoștințe fizice, chimice și biologice. Activitățile care creează „produse” sociale și psihologice angrenează o proporție mare de cunoștințe sociale și psihologice. De exemplu, organizațiile politice, organizațiile de învățămînt, organizațiile de răspîndire a culturii etc. au toate un proces tehnologic mai ales, de natură psihosocială;

c) determinarea proceselor psihosociale care au loc în cadrul oricărei activități organizate: participarea indivizilor și a grupurilor sociale la activitățile sociale, motivarea participării și a performanței, relațiile psihosociale dintre indivizi și grupuri în cadrul activităților colective, problemele „netehnice” ale conducerii etc.

Psihosociologia organizării se ocupă în mod special de primul și de ultimul domeniu problematic, adică de aspectele generale ale diagnosticării necesităților social-umane care urmează a fi satisfăcute prin intermediul activităților organizate și de procesele psihosociale care caracterizează orice activitate organizată. Ea se ocupă, desigur, și de aspectele psihosociale ale oricărui proces tehnologic și, evident, de procesele tehnologice care utilizează instrumente psihice și sociale.

Există și alte discipline social-umane care se ocupă de activitățile organizate, intrînd în compoziția teoriei organizării: anatomia și fiziologia umană, medicina, științele juridice și administrative, științele economice etc. Psihosociologia organizațională se ocupă numai de procesele generale psihologice și sociale care caracterizează activitățile organizate.



## 1.7. CONSTITUIREA PSIHOLOGIEI ORGANIZĂRII

Desigur că la ora actuală încă nu se poate vorbi despre psihosociologia organizării ca despre o disciplină deja constituită. Ea se află abia în curs de constituire, beneficiind de contribuția a numeroase alte discipline. De aceea aici nu pot fi prezentate decât câteva dintre numeroasele teme mai elaborate din câmpul său, punând în evidență locurile mai frecventate sau care, deși mai puțin elaborate, tind să prezinte un interes deosebit. Până în momentul de față, la elaborarea sa cel mai mult au contribuit sociologia, antropologia culturală și teoria organizațiilor. Psihologia și psihologia socială au contribuit și ele în mod substanțial, în special prin intermediul utilizării lor la cercetările întreprinse în cadrul teoriei organizației.

Pentru a putea să ne dăm seama de etapa în care psihosociologia organizației se află la ora actuală, este necesară o sumară trecere în revistă a principalelor contribuții și momente ale dezvoltării sale.

1. *Faza inițială preștiințifică.* Oamenii au avut, se pare, încă de la începutul istoriei lor preocupări legate de organizarea, coordonarea și conducerea vieții lor sociale în general, a diferitelor activități social-umane în particular. Preocupări mai sistematice în această privință au apărut însă odată cu trecerea omenirii de la comuna primitivă la sclavagism. În acest moment, problemele de organizare socială au devenit mai complexe, instabilitatea formelor sociale mai mare și ritmul schimbării sociale mai rapid. Încă din cele mai vechi scrieri ale omenirii apar preocupări de acest gen, în special sub forma *sfaturilor date conducătorilor*. Lucrările filozofice din China antică, din India (*Mahabharata*), din Egipt, din Orientul Mijlociu (*Vechiul testament*) etc. sînt pline de asemenea sfaturi. B. N. Gross desprinde din asemenea scrieri următoarele recomandări esențiale date conducătorilor: să fie înțelept, să fie bun, să fie curajos, să știe să accepte compromisul, să fie lipsit de scrupule, să fie bine sfătuit (37—V).



Iată cum apare imaginea bunului conducător în celebra scriere chineză *Tao-Te-King*:

„Cel mai bun militar nu este milităros;  
Cel mai bun luptător nu este crud;  
Cel mai bun cuceritor nu ia parte la război;  
Cel mai bun conducător al oamenilor se ține pe el însăși mai  
prejos decât ei;

Aceasta este numită virtutea neafirmării;  
Aceasta este numită abilitatea de a folosi oamenii;

. . . . .

Marele conducător — poporul nu-i sesizează existența;  
Conducătorul mai puțin bun — poporul îl critică sau îl laudă;  
Unul și mai puțin bun oamenii se tem de el;  
Unul și mai puțin bun oamenii îl disprețuiesc“.

Desigur că toate aceste sfaturi, împreună cu multe altele, alcătuiau ceea ce s-ar putea numi o înțelepciune, iar nicidecum o știință a conducerii și a organizării. Ea era compusă din reguli și recomandări practice, verificate printr-o îndelungată experiență, reflectând problemele concrete pe care omenirea trebuie să le rezolve la un moment dat sau pur și simplu modele ideale, considerate ca bune și de dorit. Însăși activitatea de conducere și de organizare socială era considerată a fi mai mult o artă și mai puțin o știință. Ea se realiza în forme constituite tradițional, angrenând o înțelepciune practică. Tradiția, experiența și talentul constituiau unicele surse de formare a sa. Până nu demult, toate cărțile destinate pregătirii conducătorilor de întreprinderi, de exemplu, constituiau o sumă de sfaturi practice, acumulate de-a lungul experienței individuale.

Nu sînt decât cîteva decenii de cînd și în domeniul învățării conducerii sociale au început să apară tot mai mult, pe lîngă clasicele sfaturi, și teorii ale organizării și conducerii, procedee de acțiune bazate nu pe experiență, ci pe cunoașterea științifică. În prezent, tot mai multe lucrări adresate conducătorilor la toate nivelurile societății, sînt lucrări științifice. Tot mai mult, activitatea de organizare și de conducere socială încetează de a mai fi o artă, devenind o știință.



2. *Contribuția sociologiei.* În calitate sa de știință a societății, sociologia a trebuit, în mod explicit sau implicit, să-și pună problema modului de organizare a societății, atât a sistemului social global, cât și a principiilor abstracte ale organizării sociale, adică la nivelul sociologiei globale și al sociologiei abstracte.

a) O contribuție substanțială la constituirea unei psihosociologii a organizării se datorează lui Marx. Contribuția sa majoră se plasează în domeniul teoriei societății globale. Aici el a pus bazele unui sistem teoretic științific care descrie organizarea sistemului social global. Teza sa fundamentală constă în exigența considerării nu a unei societăți abstracte, ci a unor tipuri concrete de organizare a sistemelor sociale globale, corespunzătoare diferitelor etape ale evoluției istorice a societății. Specificul fiecărui tip de organizare socială (formațiune socială) este dat de specificul organizării activității productive (de modul de producție). Fiecare subsistem component al vieții sociale (politic, juridic, moral, religios etc.) îndeplinește o serie de funcții complexe în cadrul sistemului social global. Spre deosebire de teoria lui Parsons, în care fiecărui subsistem îi sînt atribuite o serie de funcții abstracte, valabile în orice societate și de aceea destul de sărace și simplificate, Marx determină pentru principalele activități componente ale sistemului social global funcții concrete în raport cu tipul de organizare socială. Așa, de exemplu, pentru activitatea politică, variatele tipuri de organizări sociale pun cerințe diferite. În orînduirile fundate pe clase sociale antagonice, activitatea politică va promova interesele sociale globale ale claselor în luptă. Mai concret, în capitalism, de exemplu, activitatea politică va fi scindată în principal în două activități antagonice: activitatea politică a burgheziei și activitatea politică a clasei muncitoare. Determinarea funcțiilor particulare pe care fiecare activitate socială trebuie să le îndeplinească în cadrul tipului dat de organizarea socială face posibilă și explicarea modului de organizare al activității respective.

Partidele politice, în calitate lor de organizații, apar în cadrul teoriei sociologice marxiste ca îndeplinind



funcția de promovare în plan politic a intereselor economice și sociale ale anumitor clase și grupuri sociale. O analiză deosebit de amănunțită o întreprinde Marx în ceea ce privește funcțiile pe care le au de îndeplinit organizațiile economice în diferite tipuri de organizare socială, în capitalism în mod special. O determinare suficient de exactă a funcțiilor activităților sociale componente ale sistemului social global nu poate fi realizată decât pe baza unei teorii sociologice globale.

O altă contribuție de mare însemnătate adusă de Marx la teoria organizării sociale constă în analiza pentru prima oară a relației dintre tehnologie și modul de organizare al vieții sociale. El pune în evidență faptul că modul de organizare al societății depinde în ultimă instanță de nivelul de dezvoltare al posibilităților instrumentale de activitate (tehnologiei) în general, de nivelul forțelor de producție în particular. Această relație clarifică multe aspecte complicate ale organizării sociale și ale dinamicii sale.

Descrierea tipurilor de organizare socială face posibilă determinarea nu numai a funcțiilor și a modurilor de organizare a diferitelor subsisteme sociale, ci și a unor importante caracteristici ale proceselor psihologice. Elaborând o teorie sociologică globală, Marx a oferit un instrument deosebit de prețios de determinare a influenței puternice pe care structura societății globale o are asupra orientării proceselor psihice și psihosociale. În primul rând, el a evidențiat mecanismul de formare a intereselor economice și sociale atât ale claselor și grupelor sociale, cât și ale indivizilor care le compun. De asemenea, pe această bază au devenit explicabile și predictibile atitudinile indivizilor față de diferitele activități organizate. Astfel, analiza organizării societății capitaliste a permis lui Marx să descrie profund și orientarea generală a atitudinii burghezului și a proletarului față de activitatea productivă, tipul de participare specific fiecăruia la această activitate, în funcție de poziția sa socială și de interesele sale obiectiv determinate. Predicția noului mod de organizare socialist a dat lui Marx posibilitatea de a determina și orientarea generală a



atitudinilor și a tipului de participare la activitatea productivă a clasei muncitoare în aceste noi condiții sociale. Desigur, Marx nu a făcut nici psihologie și nici psihologie socială. Pornind însă de la modul general de organizare al societății, el a putut determina riguros influența pe care acesta o are asupra proceselor psihologice. El a oferit o puternică schemă explicativă a determinării proceselor psihice de către factorii sociali structurali. Deși Marx nu a dezvoltat o teorie sociologică abstractă, o teorie a mecanismelor abstracte de organizare și de funcționare a societății, în teoria sa există implicații deosebit de interesante pentru o asemenea teorie. Unele dintre acestea am încercat să le punem în evidență în alt studiu (89).

b) Contribuția sociologiei dezvoltate în limitele societății burgheze la constituirea teoriei organizării sociale. Așa cum prevăzuse Marx, datorită limitelor istorice ale societății capitaliste, teoriile sociologice care nu depășesc cadrul acestei societăți nu au putut să producă o imagine teoretică suficient de coerentă și de completă asupra modului de organizare al societății globale. Cele mai multe încercări s-au făcut la nivelul unei teorii abstracte a societății. Deși, așa cum se constată aproape în unanimitate la ora actuală, aceste teorii nu sînt în ansamblul lor satisfăcătoare, ele au adus totuși unele contribuții importante la dezvoltarea cunoașterii în acest domeniu. De remarcat faptul că, în general, ele tind să pună accentul pe aspectul organizațional, pe modurile abstracte de organizare și de funcționare a societății. Nu întîmplător teoria sociologică este dominată în prezent de tendințele structuraliste și funcționaliste (Parsons, Merton etc.).

3. *Contribuția teoriei organizațiilor.* O contribuție deosebit de importantă la constituirea unei teorii generale a organizării sociale a adus-o o disciplină mai particulară: teoria organizațiilor. Această disciplină și-a concentrat atenția asupra unui tip special de realitate socială, organizațiile, la nivelul căruia gradul de organizare este cel mai înalt. Din această cauză, de la început ea și-a însușit o perspectivă organizațională. Teoria organi-



zațiilor a apărut în cadrul societății capitaliste dintr-o serie de necesități practice acute.

Organizațiile au căpătat o importanță deosebită abia în secolul nostru, deși ele au apărut încă de timpuriu. Primele activități sociale care au început să prezinte aspectul unor organizații au fost activitățile politice. Un grad destul de înalt de organizare l-au prezentat însă organizațiile militare și mai apoi cele religioase. Producția, mai puțin divizată funcțional, era realizată, chiar pînă pe la începutul secolului al XIX-lea, mai mult de către indivizi izolați sau de grupuri mici de indivizi, legați între ei prin relații destul de laxe. În afară de activitățile ocazionale pentru realizarea marilor construcții, producția nu oferea o bază propice pentru constituirea unor organizații în adevăratul sens al cuvîntului. Activitatea slab divizată se caracteriza prin forme simple de organizare. Dezvoltarea industriei în secolul trecut și mai ales în secolul nostru a generat apariția unor organizații complexe. Din cauza importanței activității economice în lumea modernă (atît în societatea capitalistă, cît și în cea socialistă), este explicabil de ce teoria organizației s-a dezvoltat de la început în special în legătură cu organizațiile economice. Celelalte tipuri de organizații ale societății burgheze contemporane, mai puțin supuse concurenței și deci puternicei exigențe de sporire continuă a eficienței, implicînd de asemenea și importante elemente ideologice corespunzătoare care favorizează mai curînd un climat de mistificare decît de cunoaștere, au intrat mai puțin în atenția cercetătorilor. De la început a fost însă evident faptul că problemele puse de organizațiile economice sînt în mare măsură probleme valabile pentru toate tipurile de organizații. Aceasta a făcut ca o parte apreciabilă din aceste cercetări și din rezultatele lor să fie expuse sub semnul unei valabilități mai generale, constituindu-se astfel, pe lîngă o teorie specială a organizațiilor industriale care cuprinde aspectele specifice acestora, și o teorie generală a organizațiilor.

Intervenția psihologilor și a sociologilor în analiza organizațiilor a fost și ea una dintre cauzele esențiale pentru care încă de la început teoria a tins să se for-



muleze în termeni mai generali. Psihologii și sociologii au fost interesați în organizațiile industriale nu de aspectele tehnice care le dau specificul, ci de aspectele psihice și sociale, care sînt mai generale, comune pentru toate tipurile de organizații. Psihologia și sociologia veneau ele însele cu un limbaj general, abstract, iar numeroasele cercetări experimentale, cele de laborator în special, au avut loc cel mai adesea pe modele de situații simplificate, schematice, avînd o valabilitate generală. O altă cauză o constituie trecerea de la problemele de organizare a muncii productive (tehnice) la analiza activităților care organizează și deservesc producția: conducere, administrație etc., la nivelul cărora aspectele comune sînt mai marcate.

Teoria organizației are o însemnătate deosebită pentru constituirea teoriei organizării sociale nu numai prin faptul că analizează pe larg un important tip de sistem social organizat, ci și prin aceea că în mare măsură ea face legătura cu alte discipline social-umane. Interesul suscitât de organizații a stimulat și dezvoltarea sociologiei, a psihologiei sociale și a psihologiei generale în direcția descrierii comportamentului social-uman organizațional. Teoria organizațiilor a constituit un cadru deosebit de stimulatîv pentru aplicarea la organizații a instrumentelor științelor social-umane, le-a forțat dezvoltarea pentru a putea explica astfel de probleme, pregătindu-le prin aceasta pentru a contribui la analiza organizării sociale în general. Teoria organizației constituie din toate aceste motive partea cea mai elaborată a unei teorii generale a organizației sociale.

Deoarece teoria organizațiilor a fost dezvoltată cu precădere în cadrul societății burgheze, ea prezintă, pe lîngă contribuții importante, și limite ideologice fundamentale, care vor fi analizate mai tîrziu. În țările socialiste, datorită unui complex de condiții, preocupările în domeniul teoriei organizației sînt de dată recentă. În primele momente ale sale, socialismul a avut de rezolvat o serie de probleme sociale mari, de ordin macrostructural. Treptat, pe măsura rezolvării acestor probleme sociale majore, în atenție a început să pătrundă tot mai mult necesitatea unei organizări tot mai fine



la toate nivelurile vieții sociale. Lipsa de tradiții în aceste discipline a accentuat această relativă rămânere în urmă. De aceea nu este întâmplător faptul că documentele de partid și de stat din ultimii ani pun în evidență în mod deosebit necesitatea însușirii și organizării științelor social-umane, care oferă o bază solidă și adecvată perfecționării continue a organizării și conducerii societății socialiste. În momentul de față, pentru rezolvarea cu succes a marilor probleme care stau în fața societății noastre socialiste, teoria organizării sociale poate să-și aducă o importantă contribuție. Ea răspunde unei comenzi sociale deosebite, fapt de natură să creeze totodată și o mare responsabilitate. Desigur că o serie de aspecte elaborate în teoria organizării dezvoltate în Occident sînt valabile și pentru realitatea noastră. Altele nu sînt valabile. În fine, altele, specifice societății socialiste, vor trebui integral elaborate.

În această lucrare vor fi prezentate, scoțîndu-se de fiecare dată în evidență limitele de valabilitate pentru societatea noastră, o serie de contribuții importante aduse de psihologia socială a organizațiilor, mai mult de psihologia socială, pentru că, așa după cum se va vedea, aspectele sociologice sînt mult mai puțin dezvoltate.

Obiectivul lucrării de față constituie prezentarea cîtorva dintre problemele care ni s-au părut a fi fundamentale pentru noua disciplină, psihosociologia organizării sociale, așa cum s-a cristalizat ea pînă în momentul de față. Însă, datorită faptului că cercetările sînt mult mai avansate în cîmpul mai particular al teoriei organizațiilor, sînt prezentate aici mai mult rezultatele obținute în acest domeniu. În mod special am insistat asupra trei mari probleme: a) funcționalitatea activităților organizate: funcție, eficacitate, eficiență; b) participarea individului uman la activitățile organizate, și în special problema motivației și a performanței; c) sistemul social de organizare și de conducere (autoritar și democratic, participativ). Desigur, există și alte probleme foarte importante, dar acestea trei le-am considerat a prezenta un interes special în momentul de față.



Lucrarea intenționa inițial să prezinte într-o manieră critică câteva dintre cercetările occidentale în acest domeniu. Pe parcurs însă, acest proiect a trebuit să fie în multe aspecte modificat. Una dintre problemele fundamentale al acestui domeniu — funcția, eficacitatea și eficiența organizațiilor — nu-și putea găsi, din motive ideologice, o tratare adecvată în cercetările occidentale. Ea însă poate fi abordată în mod eficace de pe pozițiile teoriei marxiste a societății. Din această cauză, tratarea acestei probleme a căutat să scoată în evidență în primul rând perspectiva marxistă și posibilitățile ei. Alte probleme, ca aceea a modurilor de organizare și de conducere a organizațiilor, în care s-a acumulat un uriaș material teoretic și de cercetare, am căutat să-l expunem într-o manieră sintetică, evidențiind totodată aspectele interesante și limitele teoretice și ideologice. Datorită faptului că unele lucrări din acest domeniu sînt mai puțin cunoscute publicului nostru, am considerat ca fiind utilă o expunere largă a rezultatelor lor. Am ales pentru prezentare teoriile care au la ora actuală o mare circulație și care, totodată, prezintă un deosebit interes și pentru cercetările noastre.

#### 1.8. PRINCIPALELE ETAPE ALE PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZAȚIILOR

Evoluția cercetării organizațiilor a trecut prin mai multe etape relativ distincte. Simon și March determinau specificul acestor etape în raport cu unghiul din care este considerat individul uman în calitatea sa de element fundamental al oricărei organizații: în prima etapă, individul era considerat ca *instrument pasiv*, căruia trebuie să i se alcătuiască un program de activitate cît mai rațional, adică cît mai economic și mai eficient. Clasicii organizării științifice („raționaliștii”) considerau că problemele organizațiilor pot fi soluționate atunci cînd fiecărui participant i se va indica modul cel mai eficient și mai economic de activitate. În a doua etapă se pornește de la ideea că individul uman,



participant la activitatea organizată, are propriile sale atitudini, valori și necesități psihosociale. Eficiența participării sale depinde într-o măsură hotărâtoare de gradul în care organizația reușește să satisfacă toate aceste exigențe de ordin uman, așa-numita mișcare a relațiilor umane. În fine, într-o a treia etapă se pornește de la ideea că individul uman nu poate fi privit doar ca un simplu executant al unui program de activitate prestabilit, ci el însuși trebuie să ia decizii, să rezolve probleme și deci întreaga activitate a organizației va depinde de mecanismele cognitive care fundează activitatea umană, adică de raționalitatea participanților. Din această cauză, această abordare a mai fost denumită și „neoraționalism” (54—6). Rezumând într-o formă plastică acest criteriu, Crozier spunea că în etapa actuală omul ca participant și autor totodată al organizațiilor nu mai este privit doar ca o „mână” și nici numai ca „inimă” („un suflet”), ci și ca un „cap”, adică ca un agent autonom și liber, capabil să reacționeze nu numai contra standardizării tayloriste, ci și împotriva manipulării psihologice (54—IX). Acest mod de a determina principalele etape ale evoluției teoriei organizației, dincolo de eleganța sa incontestabilă, lasă neexplicate o serie de orientări actuale deosebit de importante, pe care vom încerca să le punem în evidență.

1. *Teoria clasică a organizării (teoria mecanicistă sau raționalistă)* se caracterizează prin încercarea de a analiza procesul de muncă și de a-l organiza în așa fel, încât să se realizeze în modul cel mai simplu și mai eficient. Ea este compusă din două orientări relativ diferite: cea ilustrată de F. Taylor și cea reprezentată de Fayol, Gulick, Urwick etc.

a) Taylor a pus bazele studiului *timpilor* și al *metodelor*. El inițiază analiza activităților fizice de bază implicate în producție. Obiectivul cercetării sale este utilizarea științifică a organismului uman în procesul de producție. Pe baza studiului muncii de făcut și a posibilităților de acțiune ale organismului uman, este posibilă indicarea în fiecare caz în parte a unui program detaliat de acțiune, deci, a unei „metode” „cea mai



bună posibilă", cu care munca să se realizeze în mod optim. Fiecare operație este descompusă în elementele sale cele mai simple și recompusă, folosindu-se mișcările cele mai economice și mai puțin obositoare. În acest fel este posibil să fie înlăturate mișcările inutile și inefficiente. Pe această bază devine posibilă dezvoltarea unei metode pe care nici unul dintre muncitori nu o poate descoperi singur. Această „singură metodă cea mai bună” (*one best way*) este metoda care permite nivelul mediu de producție cotidiană cel mai ridicat (54—18). Deoarece sînt luate aici în considerație în special variabilele fiziologice (posibilitățile fiziologice de activitate ale organismului uman), această orientare a mai primit denumirea și de „teoria fiziologică a organizației”.

Abordarea aceasta este valabilă numai la muncile înalt repetitive, cum sînt muncile din secțiile industriale sau din birouri. În măsura în care munca implică soluționarea de probleme concrete, deci de decizie, această abordare nu mai este valabilă. Deși taylorismul a fost supus unor numeroase și severe critici din cele mai diferite puncte de vedere, el a fost deosebit de fecund pentru evoluția organizării muncii în secolul nostru. Criticile aduse pot fi rezumate la următoarele: a) el nu constituie propriu-zis o teorie, ci mai mult o metodă empirică de organizare. Idealul unei determinări strict științifice, matematice a metodei celei mai bune de execuție a unei munci este departe de a fi atins. De regulă, se pornește de la cronometrarea unor mișcări considerate a fi „normale”, cele mai bune, însă modul în care sînt selecționate acestea este datorat mai mult intuiției decît determinării rigurose științifice; b) fiind orientată exclusiv în sensul sporirii exploatării, neluîndu-se în considerație și interesul muncitorului, taylorismul a dus în mod fatal la numeroase controverse de ordin social și moral: opoziția sindicatelor, adîncirea conflictelor sociale etc. Din taylorism au pornit totuși toate preocupările de ergonomie. El a stimulat studii numeroase, cu aplicații practice deosebit de valoroase în domenii ca:



— utilizarea corpului uman în activitatea productivă (studii asupra oboselii, asupra posibilităților de acțiune etc.);

— organizarea cât mai bună a locului de muncă;

— conceperea instrumentelor de muncă și a echipamentului în concordanță cu specificul și cu posibilitățile de acțiune ale organismului uman.

b) *Teoriile departamentalizării* (sau *ale gestiunii administrative*). Se pornește aici de la polul superior al organizației către execuție. Atenția cade în primul rând pe organizarea activității întreprinderilor, pe administrație. Dat fiind un obiectiv general pe care organizația îl are de atins, este necesar a se identifica sarcinile elementare necesare realizării acestui obiectiv. Sarcinile elementare sînt reunite în posturi individuale de muncă, posturile sînt reunite în unități administrative, iar acestea în unități mai mari, pînă cînd se construiește întreaga organizație, în așa fel încît să se realizeze maximum de eficiență cu minimum de cheltuială. La fel ca abordarea lui Taylor, teoriile gestiunii administrative caută să proiecteze modele raționale de activitate în organizații. Individul uman este considerat ca un instrument inert de execuție a sarcinilor prestabilite. Personalul este considerat mai mult ca o constantă decît ca o variabilă a sistemului (54—28). Inventivitatea este blocată și eliminată ca fiind disfuncțională. Limita fundamentală a acestei perspective constă în faptul că se fundează pe o presupuziție eronată: de cele mai multe ori nici nu este posibilă o planificare strictă a activităților din cadrul unei organizații, condițiile în care ele se desfășoară variind foarte mult. Din această cauză, așa cum s-a observat, cel mai adesea este mai greu de formulat programe amănunțite de activitate, fiind mult mai adecvate strategiile generale de rezolvare a diferitelor situații.

Deși teoria clasică a organizației a adus o contribuție esențială la raționalizarea activităților organizaționale și a stimulat studierea a numeroase aspecte ale organizării social-umane, în calitate sa de *teorie* a organizației ea are o serie de limite fundamentale, evi-



dențiate de studiile actuale. Aceste limite ar putea fi rezumate astfel:

a) presuposițiile făcute asupra motivației participării individului uman la activitățile organizaționale sînt simplificatoare, incomplete și imprecise;

b) nu se ține seama de necesitățile psihosociale și de interesele indivizilor participanți și nici de consecințele acestora asupra comportamentului;

c) nu este luat în considerație aspectul creator al fiecărei munci: soluționarea diferitelor situații particulare imposibil de prevăzut în programele prestabilite.

Și mai ales nu este analizată una dintre activitățile cele mai importante ale organizațiilor, și anume însăși elaborarea programelor;

d) așa cum scot în evidență Gardner și Moore, modelul clasic, „rațional” al organizației nu poate explica fenomenele și procesele neintenționate, inconștiente, care sînt deosebit de prezente în viața oricărei organizații (33—101). El dă atenție numai proiectelor rațional constituite în speranța unei eficiențe maxime, iar nu comportamentului organizațional real. Teoria clasică a organizării are deci mai mult un caracter normativ decît unul explicativ. Sociologia și antropologia culturală au pus în evidență caracterul de „sistem natural” al organizațiilor, adică de sistem social-uman, în care intențiile, obiectivele și programele conștiente sînt dublate mereu de efectele interacțiunii psihosociale reale. „Modelul rațional — afirmă Gardner și Moore — tinde să supraestimeze rolul gîndirii, al conștiinței, al *management*-ului rațional” (33—103). În alți termeni, această abordare a pus în lumină numai nivelul formal al organizației, ignorînd pe cel informal.

Datorită incompletitudinii imaginii asupra omului pe care se fundează teoria clasică a organizării, deși a deschis importante căi în perfecționarea metodelor de organizare a organizațiilor sociale, ea a generat pînă la urmă o dilemă pe care nu a putut-o depăși. M. Haire formula această dilemă în următorii termeni. Alocarea și utilizarea efectivă a resurselor umane în cadrul orga-



nizațiilor poate fi realizată prin două strategii fundamentale diferite, fondate pe presupoziii diferite (71—10):

a) selecția și formarea participanților în vederea sarcinii (psihologia personalului). Sarcina este considerată a fi constantă, iar ființa umană variabilă. Individul poate fi selectat și instruit în funcție de cerințele sarcinilor care urmează să fie realizate. Între anumite limite, selecția a dat rezultate foarte bune. În primul rînd, cel puțin deocamdată, ea este aplicabilă mai mult la mun-cile fizice. Testele pentru selectarea managerilor au dat pînă acum rezultate foarte slabe. Apoi ea lasă mereu un rest uman neselectat (invers spus, presupune o masă umană disponibilă din care să se facă selecția), lucru care în societatea contemporană devine tot mai mult o imposibilitate. În fine, schimbările tehnologice rapide aduc pe primul plan instruirea și capacitatea de adaptare rapidă la noile sarcini. Formarea devine un instrument tot mai eficace de adaptare a individului uman la sarcinile impuse de organizație. În ultimul timp, pe lîngă formarea pentru realizarea sarcinilor relativ simple sau pur tehnice, un loc tot mai important îl ocupă formarea atitudinilor și a capacităților în vederea participării la organizație, la realizarea unei activități conștiente și responsabile, la întreținerea unui climat uman cît mai bun. Tehnicile de a lucra cu oamenii (în toate direcțiile: relațiile cu superiorii, relațiile cu subordonații, relațiile de cooperare la același nivel) încep să devină o componentă tot mai frecventă a programelor de formare profesională, mai ales cînd este vorba de funcții de conducere;

b) psihologia inginerească pune accent pe reorganizarea sarcinii în așa fel, încît ea să se potrivească capacităților și limitelor individului uman. Persoana este considerată aici ca fiind constantă, iar sarcina ca variabilă. Folosirea optimă a resurselor umane depinde de folosirea împreună a acestor strategii. Aceste două linii generate de teoria clasică a organizației sînt deosebit de importante, dar ele nu epuizează cîmpul de probleme și de soluții ale cercetărilor organizaționale.



2. *Relațiile umane.* Abia angajați în perfecționarea organizațiilor, în perspectiva deschisă de teoria clasică, oamenii de știință au ajuns în fața unor noi probleme ignorate în vechiul cadru teoretic: problemele psihosociale ale individului și ale organizației. Studiile întreprinse sub conducerea lui Elton Mayo la Hawthorn în deceniile al treilea și al patrulea au deschis această nouă perspectivă. Încercând să determine, pe linia de interes a teoriei clasice a organizației, efectele condițiilor de muncă, ale lungimii zilei de muncă, ale numărului și mărimii pauzelor și ale altor factori ai mediului „neuman” asupra productivității, cercetătorii au înregistrat rezultate paradoxale în raport cu ipotezele lor. Productivitatea continua să fie ridicată chiar în condiții proaste. Pentru a explica acest fapt, a fost introdus conceptul de „moral” sau „climat” uman. În timpul experimentului, grupul de muncă a dezvoltat un moral înalt care a determinat creșterea și menținerea la un nivel ridicat a productivității. Modificările petrecute în moralul grupului au fost determinate de mai mulți factori: sentimentul importanței, al participării la o activitate nouă și interesantă, relații bune atât în interiorul grupului, cât și cu supraveghetorul, datorită faptului că s-a acordat o libertate considerabilă în a-și împărți munca într-o modalitate mai confortabilă, iar contactele sociale mai destinse au făcut munca mai plăcută. Concluzia acestor observații a fost că motivația muncii și productivitatea sînt dependente de natura relațiilor sociale dintre muncitori și dintre muncitori și șefii lor. Cercetările au evidențiat rolul deosebit pe care îl joacă grupurile informale, cu orientarea lor valorică-normativă, sistemul de statusuri, necesitățile psihosociale ale indivizilor umani, stările de satisfacție sau de insatisfacție etc. pentru calitatea și cantitatea activității desfășurate în organizație.

Cu aceasta au fost puse în evidență o serie de importante limite ale teoriei clasice ale organizării. Aplicarea acesteia a dus la o serie de consecințe negative. Raționalizarea muncii și impunerea din exterior a modurilor prestabilite de muncă, în loc să ducă la o creștere a productivității, au produs o serie de consecințe



negative asupra moralului muncitorilor și asupra necesităților lor psihosociale, fapt exprimat prin creșterea tensiunilor și a conflictelor în cadrul organizațiilor, restrângerea producției, iar din punct de vedere mai general dezintegrare și dezorganizare socială. Asemenea consecințe paradoxale au fost puse în evidență și de cercetările conduse de Eric Trist în Anglia. Modernizarea tehnologiei într-o serie de mine de cărbuni nu a dus la o creștere așteptată a productivității; mai mult, a generat o creștere rapidă a tensiunilor și conflictelor. Explicația descoperită era următoarea: noua tehnologie distrugea o serie de structuri social-psihologice generate de vechea tehnologie, rarefia relațiile umane în muncă, elimina sistemul de statusuri și diminuea responsabilitatea. În acest fel au fost puse în evidență efectele umane ale tehnicii. Este necesară o inginerie umană nu numai în sensul considerării individului uman izolat, cu necesitățile și limitele sale psihofizice, dar și a individului social, cu necesitățile sale psihosociale.

Studiile efectuate în această perspectivă au scos în evidență importanța factorului psihosocial în organizarea organizațiilor. Ele au determinat în mare măsură transformarea teoriei organizațiilor dintr-o teorie predominant inginerască și administrativă într-o teorie psihosociologică. Organizațiile sociale sînt puse în mișcare de către oameni, ele însele sînt în primul rînd sisteme psihosociale. De aceea cercetarea lor trebuie să fie predominant psihosociologică.

Mișcarea relațiilor umane a adus o contribuție importantă la modificarea stilului de organizare a organizațiilor. Luarea în considerație a necesităților psihosociale, a climatului organizațional a determinat și accentul pus pe un nou tip de responsabilitate și de capacitate totodată, aceea de a forma și menține un moral ridicat, de a organiza activitatea în așa fel, încît în măsura posibilului să se satisfacă multiplele necesități psihosociale ale participanților. Abilitatea de a stabili relații umane constituie tot mai mult una dintre abilitățile fundamentale ale unui bun și eficient șef la toate nivelurile organizațiilor sociale. Pe aceste des-



coperiri se sprijină aproape toate cercetările actuale de psihosociologie organizațională.

Accentul pus pe factorul uman în organizațiile industriale în primul rând își are o explicație socială mai profundă decât simpla descoperire teoretică. El este expresia unor modificări sociale și tehnologice profunde ale lumii noastre. Pe de o parte, datorită luptelor sociale tot mai intense din țările capitaliste, stilul brutal de exploatare caracteristic primei perioade de dezvoltare a capitalismului trebuia să facă loc altor modalități de exploatare, mai mascate, fondate nu atât pe represiune directă, ci mai mult pe manipulare și persuasiune. Pe de altă parte, noua tehnologie cere o muncă mai calificată și mai responsabilă totodată. Satisfacția umană are o importanță tot mai mare în productivitatea muncii. Toate acestea au făcut necesară îmbunătățirea condițiilor social-umane ale activităților organizaționale. Productive au început să fie nu numai investițiile în utilaj, ci și investițiile în om.

Mișcarea relațiilor umane prezenta importante limite ideologice și, fondate pe aceasta, limite teoretice. Problemele umane erau puse într-un mod unilateral. Deși este folosit termenul de relații sociale și de nevoi sociale ale oamenilor, este vizat numai aspectul psihosocial elementar: nevoia oamenilor de a trăi cu ceilalți oameni, nevoia de statut social, de prestigiu, relațiile interpersonale de grup, iar nu relațiile sociale structurale propriu-zise. Când întâlnim în mișcarea relațiilor umane termenul de social, trebuie să înțelegem deci prin el acest nivel elementar, psihosocial, iar nu nivelul structural vizat de marxism. Aici apare de fapt și limita fundamentală a teoriei: nu sînt considerate relațiile sociale structurale, adică relațiile de producție, relațiile dintre clasele sociale. Sursa tuturor tensiunilor, conflictelor și insatisfacțiilor este plasată în relațiile interpersonale, cel mult în relațiile organizației cu salariații în calitate lor de indivizi umani, cu necesități personale. Instrumentele de rezolvare a acestor dificultăți sînt cele posibile în general în cadrul întreprinderii capitaliste. În acest context se determină și o eficiență crescută, în timp ce un moral scăzut va tinde să reducă și eficiența. Ră-



mînea însă deschisă o problemă fundamentală. Care sînt factorii care determină variabilele psihologice ce compun moralul? „Relațiile umane“ puneau în evidență importanța mai mult a unor variabile exterioare activității organizaționale propriu-zise, plasate în sfera relațiilor interpersonale din organizație, deși era evidențiată și importanța relațiilor organizaționale propriu-zise, și în special a celor dintre șef și subordonat.

O perspectivă interesantă a fost deschisă în 1938 prin cunoscutele experimente organizate la Universitatea din Iowa (S.U.A.) de către Lewin, Lippitt și White. Ei au formulat cîteva tipuri fundamentale de *stiluri* de organizare și de conducere a unei activități și au cercetat influența lor asupra variabilelor psihologice (moralul), pe de o parte, și asupra productivității, pe de altă parte.

Likert și colaboratorii săi încearcă o sinteză a materialului teoretic și metodologic adunat în acest domeniu. Ideea centrală este că o organizație reprezintă un sistem complex de variabile psihosociale, în care însă un loc central este acordat variabilelor care compun „stilul de organizare și de conducere“. Pe baza acestor cercetări sînt determinate mai multe tipuri de modalități de organizare, căutîndu-se totodată să se formuleze noi tipuri de organizare, mai eficiente. În aceste noi moduri de organizare, un loc central îl ocupă problema *participării*, problemă deosebit de importantă în special pentru societatea socialistă.

Și această orientare prezintă o serie de limite teoretice fundamentale, provenite din limitele perspectivei ideologice pe care se fundează. Ea nu supune analizei relația dintre variabilele sociale structurale și variabilele psihosociale din interiorul organizațiilor. Se consideră că, cel puțin la ora actuală, este deosebit de interesantă rezerva critică făcută de Miller și Form: Mayo și colegii săi, discutînd organizarea formală fundată pe logică, dau impresia că *management*-ul este esențial logic, rațional, în timp ce muncitorii sînt esențial emoționali, iraționali (12—94). Deși mișcarea relațiilor umane a avut o mare influență pozitivă în evoluția organizării sociale, ea nu a putut rezolva tensiunile și



conflictele sociale ale lumii capitaliste. Muncitorii au reacționat negativ și la încercările patronatului de manipulare psihologică, menite să ocolească adevăratele surse ale insatisfacției și ale conflictului. Relațiile umane nu iau în considerație tocmai existența unor interese fundamentale deosebite care fac ca în societatea capitalistă tensiunile, conflictele sociale și insatisfacția să fie cronice, insolubile, la nivelul mijloacelor de care dispune această societate (10), (32).

3. În prelungirea cercetărilor întreprinse de mișcarea relațiilor umane, dar depășind-o prin punerea sistematică a unor probleme mai fundamentale, se situează cercetările grupului constituit în jurul Institutului pentru cercetări sociale de la Michigan, animat de cunoscutul psiholog și sociolog american Rensis Likert. Temele principale ale acestei orientări sînt expuse în lucrarea lui R. Likert *New Patterns of Management* (1961) și reluate și adîncite în *The Human Organization: Its Management and Value* (1967).

Cercetările conduse de Mayo au pus o problemă deosebit de importantă: relația dintre o serie de variabile psihologice referitoare la motivații, atitudini, satisfacții (cunoscute sub termenul mai general de „moral” sau „climat uman”) și productivitatea, eficiența activității. Numeroasele studii întreprinse asupra acestei relații, deși au dus de multe ori la rezultate contradictorii, au tins totuși să indice existența unei corelații pozitive. Un moral ridicat tinde posibil să se creeze în interiorul fiecărei organizații un nou mod de organizare, fundat pe participare. În realitate, așa cum a fost evidențiat și de o serie de cercetători occidentali, organizarea socială capitalistă și existența unor interese sociale fundamentale opuse limitează esențial reușita oricărei încercări de organizare pe baze democratice, pe participarea organizațiilor. Funcția ideologică a acestei orientări se realizează tocmai prin această presupuziție. Ignorîndu-se importanța factorilor sociali structurali, se implică ideea că în cadrul societății capitaliste este posibilă realizarea integrală a unui asemenea mod de organizare fundat pe participare, iar participa-



rea poate deveni un important mijloc de integrare socială și organizațională a muncitorilor. Așa cum observau March și Simon, participarea este cel mai bun mijloc de control și de dirijare.

Cu toate aceste limite, cercetările lui Likert și ale colaboratorilor săi sînt deosebit de interesante, ducînd studiile de psihosociologie organizațională mai înainte. Chiar dacă noile modalități de organizare pe care încearcă să le proiecteze pe baza unor cunoștințe sistematice de psihologie socială nu sînt realizabile integral în cadrul structurii sociale capitaliste, ele sînt valoroase în sine, exprimînd necesitățile evoluției societății moderne. Aceste modalități își pot găsi realizarea deplină numai în condițiile societății socialiste.

4. *Neoraționalismul* dă o mare importanță proceselor cognitive care au loc în cadrul organizațiilor. Organizația și comportamentul organizațional se constituie într-o serie de condiții sociale și psihologice, însă în calitatea lor de construcții umane ele depind într-o însemnată măsură și de instrumentele cognitive de care dispun oamenii la un moment dat. Oamenii nu recurg, de regulă, la soluțiile organizaționale optime în anumite condiții obiective, ci doar la soluții satisfăcătoare, pe care au reușit să le formuleze de-a lungul proceselor lor cognitive. Aceasta constituie teza fundamentală a noii orientări. Și dacă în condiții obiective date sînt posibile o mulțime de soluții cu grade diferite de adecvare și dacă în mod empiric, adică în modul curent de a organiza organizațiile încă la ora actuală, numai cu titlul de excepție se găsește soluția optimă, atunci procesele cognitive își vor pune adînc amprenta asupra modului de organizare. Această orientare deschide perspectiva determinării importanței factorului cognitiv, a rezultatelor organizaționale ale unui anumit mod și nivel de cunoaștere implicat în activitatea organizațională. În plus, este pusă aici o problemă deosebit de importantă pentru practică: cum să se structureze organizația (social și psihologic) astfel încît procesele de cunoaștere, care se desfășoară în interiorul ei și de calitatea cărora depinde în mare măsură calitatea activității



ții organizate, să fie cât mai adecvate și mai eficiente. De asemenea, deoarece orice proces motivațional, orice tensiune sau conflict organizațional au la bază procese cognitive, pentru înțelegerea lor este nevoie și de înțelegerea mecanismelor cognitive prin care ele se realizează.

#### 1.9. LIMITELE TEORETICE-IDEOLOGICE ALE CERCETĂRILOR OCCIDENTALE DE PSIHOSOCIOLOGIE A ORGANIZAȚIILOR

Analiza principalelor limite ale psihosociologiei occidentale a organizațiilor este de natură să confirme teza marxistă cu privire la limitele impuse de structura socială tuturor demersurilor cognitive desfășurate în cadrul său. Cercetările de psihosociologie a organizațiilor desfășurate în țările capitaliste nu au numai limitele temporare pe care orice cercetare științifică le are la un moment dat, ci și importante limite de ordin social-ideologic. Orientarea lor socială este deosebit de clară. În general, ele se situează pe poziția sistemului social capitalist. Datorită acestui fapt, apare următoarea caracteristică esențială: structura socială globală este considerată ca dată, soluționarea dificultăților și perfecționarea organizării fiind căutate în interiorul și în limitele acestei organizări. De aici decurg două mari consecințe:

a) tendința marcată spre *psihologism*. Structura socială globală este considerată ca dată. Interesul se deplasează asupra microsistemelor sociale, în care un loc central îl ocupă problemele psihologice și psihosociale manipulabile în interiorul structurii sociale. Luând structura socială ca dată, rămân problemele predominant psihologice care pot fi rezolvabile într-o măsură mai mare în același cadru social. Relațiile sociale din cadrul organizațiilor nu mai sînt privite ca relații sociale în sensul pe care Marx îl da cuvîntului, adică relații între grupuri și clase sociale, ci ca relații psihologice și psihosociale între indivizi, între șefi și subalterni,



între organizație și indivizii care participă la ea. De asemenea organizația însăși este privită în sine, în afara legăturilor sale structurale cu sistemul social din care face parte. Obiectivele formal definite ale organizației sînt luate ca date și analiza se concentrează asupra modului de realizare a lor în limitele organizației. Din această cauză, așa cum remarcă Berelson și Steiner, teoria organizației occidentale este predominant psihosocială și mult mai puțin sociologică (9). Funcția pe care diferitele organizații o au de îndeplinit în cadrul sistemului social și determinarea organizării lor interne de către acesta nu sînt abordate aproape deloc în cadrul preocupărilor de pînă acum ale teoriei organizațiilor;

b) *empirismul* structural al teoriei organizației occidentale. Deoarece structura socială nu este supusă analizei în scopul transformării ei, ea este luată ca dată; dată nu însă *teoretic*, ci *empiric*. Situația cercetată rămîne deci doar parțial definită, parțial fiind nedefinită, însă presupusă empiric. Definite sînt numai aspectele particulare, psihosociale, în timp ce aspectele sociale structurale sînt lăsate nedefinite. De aici decurge și viciul fundamental al multor cercetări empirice. Dacă, de exemplu, se cercetează empiric relația dintre două variabile  $x$  și  $y$ , se poate determina că, *aici și acum*, între ele există sau nu o corelație anumită. Înregistrarea însă a corelației empirice dintre  $x$  și  $y$  nu spune încă prea mult, deoarece aceste variabile fac parte dintr-un sistem mai complicat de interdependențe, rămas nedeterminat. Și variabilele sociale structurale au asupra fenomenelor psihosociale cercetate de teoria organizațiilor o mare influență. Rămînînd nedeterminat cadrul structural, înregistrarea unor fapte poate să nu aibă pînă la urmă nici o semnificație. Așa se explică dealtfel, în ultimă instanță, și rezultatele derutante ale multor cercetări empirice, ca și marea diferență dintre cercetările de laborator și cele din mediul social real. O cercetare empirică riguroasă trebuie să determine toate variabilele care intră în joc. Empirismul se caracterizează în mod esențial tocmai printr-o viziune îngustă, fragmentară. Concentrîndu-se asupra a ceea ce



intră în obiectivul particular al unei cercetări, sînt ignorate (la nivel teoretic) variabilele mai generale, care constituie de fapt cadrul variabilelor concrete supuse cercetării. Lipsa dimensiunilor sociale structurale implică de asemenea lipsa dimensiunilor istorice. Cercetările cele mai multe de acest gen înregistrează doar ce se întîmplă aici și acum, ca și cînd respectivul fapt (de exemplu corelația dintre două variabile) ar fi același în diferite momente istorice, independent de variația structurală istorică a sistemului social. Deoarece cercetările au loc într-un cadru social relativ stabil, se ajunge, în general, la rezultate concordante. Deci nu teoria ca atare, ci constanța relativă a condițiilor empirice în care are loc cercetarea este un puternic factor omogenizator al rezultatelor.

Luarea în considerație a coordonatelor sociale structurale și a contextului social-istoric ar fi de natură a feri cercetarea de o serie de confuzii cu largi implicații. Astfel, nu este același lucru a considera politica relațiilor umane ca o nouă politică în cadrul acelorași condiții sociale sau o nouă politică cerută de noile condiții social-istorice. După cum s-a văzut, politica relațiilor umane a devenit necesară și posibilă în noi condiții sociale și tehnologice (agravarea conflictelor sociale de clasă, ridicarea nivelului de viață al clasei muncitoare datorită revoluției industriale, o activitate productivă superior calificată care implică responsabilitate, motivație pozitivă etc. excluzînd metodele brutale de disciplină ale capitalismului clasic). Dar, pentru că obiectiv condițiile sociale și tehnologice s-au schimbat, pentru că această schimbare face parte din noua situație socială, cercetătorul poate să ignoreze istoricitatea acestor condiții și chiar determinarea teoretică riguroasă a lor, înregistrînd doar necesitatea obiectivă a unei noi politici organizaționale. De asemenea nu este același lucru dacă politica relațiilor umane este în condițiile sociale date (capitaliste) complet eficace, adică duce la soluționarea completă a tuturor dificultăților, sau succesul său este limitat de specificul structurii sociale capitaliste. Înregistrarea unor succese în aplicarea inițială a acestei noi politici organizaționale a putut



crea iluzia unei eficiențe totale, destrămată însă de evoluția evenimentelor.

Empirismul structural al teoriei occidentale a organizației este alimentat și de perspectiva activă a cercetărilor. În ciuda aparențelor, cercetările organizaționale occidentale nu au avut ca obiectiv real o determinare a tuturor variabilelor semnificative pentru funcționarea organizațiilor și pentru constituirea comportamentului organizațional, ci rezolvarea unor dificultăți organizaționale reale pe linia *posibilităților existente* de soluționare a lor. Într-o foarte interesantă analiză a caracterului empirist al studiului organizațiilor în țările occidentale, V. L. Allen pune în evidență faptul că, în general, aceste studii se concentrează pe soluționarea problemelor practice cărora patronii, administratorii, politicienii le caută soluții. Iar aceste probleme practice au un puternic caracter ideologic. V. L. Allen definește problemele sociale aduse spre rezolvare oamenilor de știință ca fiind „dificultățile ce apar în aplicarea ideologiei dominante” (1—226). Așa, de pildă, pentru ca societatea capitalistă să funcționeze în bune condiții este necesar ca muncitorii să lucreze cât mai conștiincios în schimbul salariului primit, să nu existe tensiuni și conflicte între salariați și patronat etc. Și, pentru că aceste cerințe ideale pentru funcționarea sistemului capitalist nu pot fi integral realizate, măsura în care ele nu sînt satisfăcute constituie problemele practice, empirice pe care oamenii de știință le au de soluționat: cum să se facă pentru ca activitatea muncitorului în întreprindere să fie cât mai bună cantitativ și calitativ, absenteismul și fluctuația să fie cât mai reduse, tensiunile și conflictele sociale cât mai scăzute etc. Deci cercetarea, determinată de existența unor probleme practice, impune științei un puternic caracter ideologic, în sensul că formularea problemelor practice aduce cu sine sistemul social ca dat. În acest fel, empirismul devine un purtător eficace al ideologiei. Rezolvînd problemele practice, empirice, cercetătorul acceptă ca dat și sprijină totodată sistemul social în cadrul căruia respectivele probleme au fost formulate și cu mijloacele căruia încearcă soluționarea lor.



Gouldner împarte atitudinea sociologilor față de problemele empirice aduse spre rezolvare în două categorii, corespunzând manierei în care ei caută să le soluționeze: „clinice“ și „tehnice“. În primul caz, sociologul caută să stabilească propriul său diagnostic, căutând să determine toți factorii care i se par relevanți pentru înțelegerea respectivei probleme. În cel de-al doilea caz, sociologul acceptă formularea problemei ca fiind dată de către cei pentru care respectiva problemă este o realitate. Abordarea tehnică presupune deci că „clientul“ are capacitatea de a formula suficient de adecvat problemele care i se ridică și de aceea efortul este îndreptat doar spre soluționarea problemelor respective. Această abordare este, după părerea noastră, cea mai răspândită în cadrul cercetărilor de psihologie socială organizațională occidentală. Abordarea clinică, după cum o definea Gouldner, „presupune că maniera de a formula problemele poate adesea avea o semnificație defensivă, care mai degrabă întunecă decât clarifică tensiunile la care este supus clientul“ (1—229). Această metodă introduce de fapt în analiza sociologică tehnica generală a psihanalizei: nu orice problemă formulată spontan este realmente o problemă clar și riguros formulată din punct de vedere științific. Soluționarea ei eficientă presupune de aceea o reformulare. Metoda tehnică implică un punct de plecare empirist. Metoda clinică este însă, în cercetările organizaționale occidentale, principial limitată în aplicarea ei, deoarece ea duce până la urmă la punerea în discuție a modului de organizare al societății globale ca ultimă sursă a problemelor și a dificultăților, și cu aceasta, indicând ca unică metodă eficace în ultimă instanță, transformarea însăși a cadrelor sociale, în timp ce de la cercetători se așteaptă soluționarea *în cadrul situației sociale generale date* a problemelor sociale și organizaționale.

Refuzul unei abordări sociologice și concentrarea pe analiza separată a organizațiilor, fără referire la ansamblu, presupun afirmația că structura socială globală nu are nici o influență asupra organizării și funcționării părților. Adică se presupune că societatea are o „unitate organică fundamentală“, în cadrul căreia sînt



posibile mai multe moduri de organizare care trebuie găsite (1—233). Numai considerînd această relație laxă între organizarea globală a societății și problemele sale particulare se poate acorda acestora din urmă o existență în sine relativ independentă de mediul înconjurător.

Dependența cercetărilor organizaționale de contextul social general este demonstrată de însăși istoria acestor cercetări. Astfel, accentul pus pe cercetarea organizațiilor productive corespunde interesului deosebit pe care acestea îl prezintă în cadrul societății contemporane, al celei capitaliste în mod particular. Celelalte organizații — politice, juridice, administrative etc. — nu numai că prezintă o importanță mult mai mică pentru finalitățile sistemului capitalist, dar analiza lor ar putea pune în evidență o serie de aspecte la nivelul cărora adevăratele finalități ale societății capitaliste ar ieși în mod neplăcut la lumină. Este interesant faptul că în S.U.A., imediat după cel de-al doilea război mondial, datorită crizei prin care treceau structurile sociale americane, teoria organizației a acordat o atenție deosebită organizațiilor politice și administrative, cu adînci accente critice. Apoi, datorită intrării într-o nouă perioadă de relativă stabilitate și dezvoltare rapidă, interesul a căzut din nou pe organizațiile economice. Dacă comparăm astfel lucrarea clasică apărută în 1952 sub redacția lui Merton, Gray, Hockey și Schein, *Reader in Bureacracy*, cu lucrările de teorie a organizației apărute în deceniul al șaptelea, diferențele sînt deosebit de semnificative. Prima lucrare cuprinde mai mult analize ale organizațiilor noneconomice; ea aduce o viziune predominant sociologică și este plină de remarci critice la adresa organizării sociale. Dimpotrivă, lucrările din ultimii ani sînt aproape exclusiv realizate pe baza cercetării organizațiilor economice; ele se caracterizează printr-o abordare psihologică și sînt necritice față de organizarea societății globale. Valul de critică socială declanșat în S.U.A. în ultimul timp, legat în special de mișcările de tineret, a reactivat o atitudine critică dintr-o perspectivă sociologică globală, un interes pen-



tru organizarea socială și pentru organizațiile politice și administrative.

Este interesant faptul că în actualele condiții sociale s-au dezvoltat reflecții critice extrem de severe la adresa modului în care a fost făcută știința organizațiilor pînă acum și a puternicelor sale implicații ideologice. Ca ilustrație am cita doar cîteva asemenea critici. J. D. Douglas scrie: „Veacul expertizei este un veac în care retorica științei este folosită pentru a umple golul dintre posibilitățile cunoștințelor expertului și cerințele publicului necesar ignorant... Cînd expertiza este forțată să meargă dincolo de posibilitățile actuale ale cunoașterii, cînd formele simbolice ale științei pot fi ușor cumpărate de către grupurile intermediare, deținătorii tradiționali ai puterii — oamenii de afaceri și funcționarii guvernamentali — au un important nou mijloc de a controla comportamentul publicului...” (28—26).

În discursul său ținut în august 1968 la Congresul Asociației de sociologie americană în numele sociologilor contestatari grupați în Mișcarea de eliberare a sociologiei, Martin Nicholas caracteriza sociologia americană în următorul fel: „Sociologii se urcă la postul lor de observație și încunoștințează pe stăpînii lor de mișcările populației muncitoare. Sociologii cei mai îndrăzneți se deghizează în oameni de rînd, vor să se amestece printre țărani «pe teren» și revin cu cărți și articole care sparg apărarea secretă în care se înfășoară o populație aservită, făcînd-o astfel mai vulnerabilă la manipulare și la integrare. Misiunea sociologului în calitate de cercetător în serviciul unui patron este un soi de spionaj... Sociologia industrială și-a făcut apariția într-o conjunctură de creștere a «tulburărilor în lumea muncitorească»... Sociologul a atins prosperitatea sa actuală cu prețul sudorii și sîngelui săracilor și al oprimaților”.

Dacă teoria occidentală a organizațiilor are o serie de limite fundamentale, care exprimă, de fapt, limitele ideologice ale societății capitaliste în cadrul căreia s-a dezvoltat, nu este mai puțin adevărat faptul că ea a



acumulat un prețios material teoretic și metodologic, care, după o analiză atentă, separându-se de implicațiile sale particulare și ideologice, poate fi folosit eficient în dezvoltarea cercetărilor de psihosociologie a organizațiilor în condițiile societății socialiste.

#### 1.10. PSIHOSOCIOLOGIA ORGANIZĂRII ÎN ȚARA NOASTRĂ

Până acum câțiva ani s-a acordat relativ puțină atenție la noi psihosociologiei organizării. Cauzele au fost multiple. În prima perioadă, socialismul a impus un efort constructiv susținut care lăsa puține disponibilități pentru reflecția mai fină și mai insistentă asupra organizării. Apoi o anumită atitudine față de aceste probleme: se rezolvă automat prin însuși faptul socialismului. Trebuie ținut seama și de centrarea asupra problemelor mari ale planificării naționale, specifică primei perioade, și de tendințele centraliste legate de aceasta, întreprinderile nedispunând de suficientă autonomie pentru a fi actuală o cercetare organizațională eficientă. Tovarășul Nicolae Ceaușescu atrăgea atenția și asupra unor factori subiectivi care au acționat în acest sens: „Datorită concepției greșite la care m-am referit, unele cadre au neglijat studiul pentru ridicarea nivelului lor ideologic-politic și pentru îmbogățirea orizontului lor de cunoștințe științifice și profesionale; această concepție a dus, de asemenea, la o insuficientă preocupare pentru perfecționarea cunoștințelor în domeniul conducerii și organizării activității sociale. Rezultatul a fost o rămânere mai generală în urmă a muncii ideologice, precum și a dezvoltării științei conducerii în țara noastră” (17).

Organizarea societății socialiste a deschis posibilitatea și totodată necesitatea creării unor noi moduri de organizare a vieții sociale. Pentru a putea determina cele mai bune modalități de organizare este necesar a se utiliza ample cunoștințe științifice. Eliminându-se o serie de limite structurale, specifice societății capitaliste, experimentarea de noi forme de organizare capătă



posibilități imense. Pentru a crea în mod conștient noua societate este necesară cunoașterea științifică. Multe dintre formele de organizare încercate în istoria societății socialiste nu au putut da eficiența lor maximă tocmai datorită unor slabe cunoștințe în ceea ce privește organizarea științifică a vieții sociale.

Știința organizării sociale poate, în condițiile socialismului, să se elibereze de limitele social-ideologice impuse de societatea capitalistă, devenind o știință consecventă, pusă în slujba omului și a societății.

În ultimii ani, P.C.R. a acordat o mare importanță perfecționării formelor de conducere și de organizare la toate nivelurile vieții noastre sociale. De asemenea conducerea de partid și de stat a accentuat în numeroase rînduri necesitatea însușirii și a dezvoltării tuturor disciplinelor legate de conducerea și de organizarea științifică a societății în general, a întreprinderilor în mod special. S-au înființat numeroase instituții și grupuri de cercetare, s-au întreprins cercetări originale etc. Lucrurile sînt, desigur, la început.

Pentru dezvoltarea cunoștințelor științifice necesare activității de conducere și de organizare a vieții noastre sociale este nevoie însă și de cunoașterea a ceea ce s-a creat valoros pe plan mondial. În acest sens, lucrarea de față își propune să aducă o modestă contribuție.

## 1.11. STAREA ȘTIINȚEI

Înainte de a trece la expunerea unor probleme particulare sînt necesare cîteva considerații generale asupra stadiului actual al dezvoltării psihosociologiei organizării. În primul rînd, trebuie remarcată dezvoltarea inegală a domeniilor sale: dacă cercetările de psihosociologie a organizațiilor s-au făcut mai sistematic, cu accent pe aspectele psihosociale, cercetarea din punct de vedere organizațional a celorlalte sisteme social-umane, care nu sînt organizații, este mult mai puțin avansată. Studiul aspectelor sociale structurale este mult mai avansat în cadrul marxismului, cercetările nemarxiste



prezentînd carențe deosebit de serioase din acest punct de vedere. Trebuie de asemenea avut în vedere faptul că știința se află abia la începuturile sale, așa că domeniile problematice formulate deja lasă încă slab să se întrevadă problematica viitoare. Alături de aspecte mai cercetate există foarte multe aspecte mai puțin sau deloc cercetate.

Sub aspect tehnic, psihosociologia organizării se află în fața următoarelor probleme:

a) asimilarea rezultatelor obținute în diferitele discipline social-umane — psihologie, psihologie socială, sociologie, antropologie culturală, economie etc. — și punerea lor într-o perspectivă organizațională. Psihosociologia organizării, prin natura sa, constituie un câmp de cercetare multidisciplinar și original, aducîndu-se tocmai această perspectivă organizațională. Cercetările organizaționale au beneficiat deosebit de mult de rezultatele celorlalte discipline social-umane, dar au și stimulat noi cercetări, apariția de noi domenii problematice. Pîna acum, colaborarea cea mai intensă a avut loc cu psihologia socială;

b) formularea cît mai fină, matură, distinctă a *variabilelor* care trebuie luate în considerație în cercetările organizaționale. Pentru orice știință, o primă sarcină constă în construirea aparatului său conceptual, care exprimă tocmai sistemul de variabile ale domeniului respectiv. Nedistingerea suficient de fină a mulțimii de variabile incluse în procesul organizațional a fost una dintre cauzele esențiale ale eficienței scăzute a cercetării. Ipotezele nu pot fi clar formulate, rezultatele experimentărilor și ale observațiilor sînt derutante și nesemnificative, datorită mulțimii de factori care rămîn necontrolați sau chiar ignorați. Rămînerea relativ în urmă a teoriei a fost cauza principală a faptului că cercetarea empirică a bătut adesea pasul pe loc sau că a adus rezultate inutilizabile. Ultimele lucrări încearcă tocmai o formulare cît mai riguroasă a sistemului de variabile care trebuie luat în considerație. Astfel, lucrarea devenită clasică în domeniul psihosociologiei organizațiilor a lui J. G. March și H. A. Simon, *Organisations*, încearcă tocmai o asemenea sinteză a materialului teo-



retic și experimental adunat, într-o modalitate sistematică, prin formularea cât mai clară a variabilelor și a relațiilor dintre ele. Autorii formulează circa 206 variabile și câteva sute de postulate și de teoreme. R. Lickert formulează 80 de variabile psihosociale pe care le consideră necesare pentru diagnosticarea stării unei organizații;

c) *operaționalizarea* variabilelor. Pentru mersul înainte atât al teoriei, cât și al cercetărilor organizaționale, este necesară elaborarea unei metodologii complexe cu ajutorul căreia variabilele formulate să fie identificate și pe cât posibil măsurate. Din acest punct de vedere s-au făcut o serie de pași importanți în ceea ce privește atât metodele experimentării de laborator, cât și cercetările de teren.



## CAPITOLUL 2

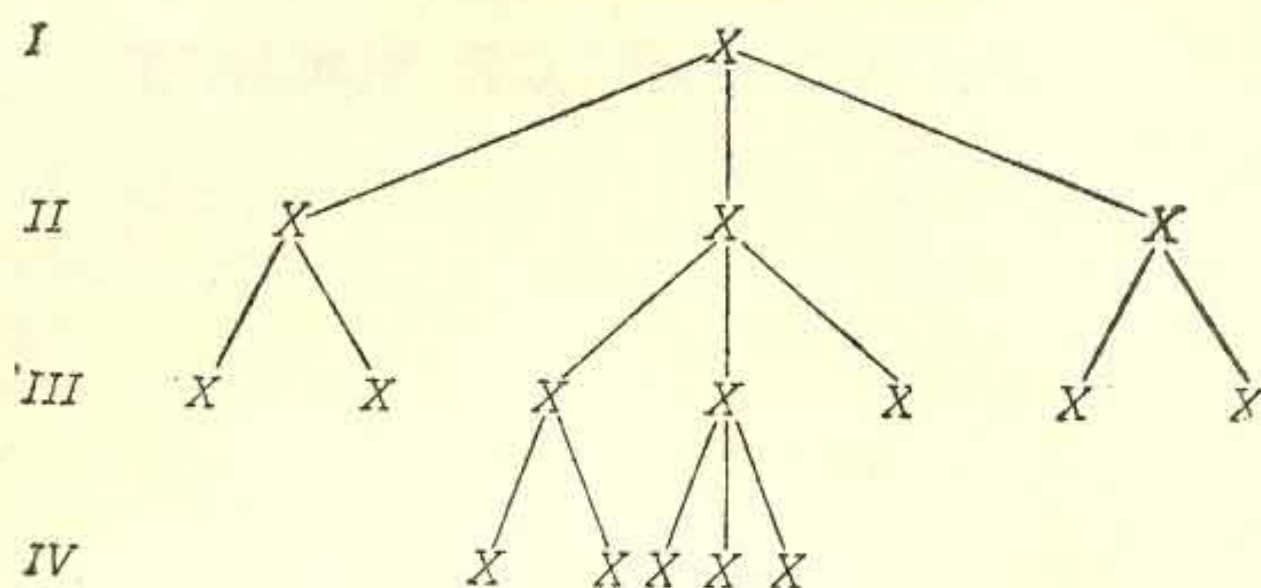
# ORGANIZAREA SISTEMELOR SOCIALE DE ACTIVITATE

### 2.1. DIFERENȚIEREA FUNCȚIONALĂ

Specific oricărei activități social-umane este caracterul ei relativ *complex*. Cu alte cuvinte, oricare activitate este compusă dintr-o mulțime de alte activități mai simple, *diferite calitativ*, care prin conjugare au ca rezultat realizarea finalității respectivului sistem de activitate. Această diferențiere a unei activități în activități mai simple este cunoscută sub denumirea de *diferențiere* sau *diviziune funcțională*. Din punct de vedere logic, procesul de diferențiere funcțională poate fi descris astfel: în raport cu obiectivul (scopul) general sînt determinate mijloacele generale de realizare a sa; aceste mijloace sînt ele însele obiective (subobiective) ale unor sisteme de activități particulare (subsisteme); pentru realizarea lor, diviziunea poate merge mai departe, determinîndu-se mijloacele necesare, care, la rîndul lor, devin obiective care generează alte mijloace. Procesul de diferențiere continuă pînă la determinarea activităților relativ simple, nedecompozabile, care constituie părțile elementare ale respectivului sistem de activitate. Schematic, această diviziune funcțională — scop-mijloc-scop-mijloc... — poate fi reprezentată în felul următor:



# OBIECTIVUL GENERAL



De exemplu, să luăm o întreprindere al cărei obiectiv final este fabricarea unui automobil. Acest obiectiv poate fi finalizat prin realizarea unor subobiective (mijloace) mari: nivelul I=producerea propriu-zisă a automobilului, procurarea materialelor necesare, selectarea și formarea oamenilor care să lucreze, vânzarea, cercetarea științifică etc. Nivelul I se divide și el funcțional, dând naștere la mai multe subobiective (nivelul II): producerea motorului, producerea caroseriei etc. După cum se vede din această schemă, sistemul unei activități este compus dintr-o mulțime de subsisteme ierarhizate pe mai multe niveluri, fiecare subsistem fiind compus, la rândul său, dintr-o mulțime de subsisteme mai simple. Perfecționarea oricărei activități are loc, în general, pe linia sporirii gradului de diferențiere funcțională și deci a gradului de complexitate.

Spre deosebire de alte sisteme organizate, în sistemele social-umane oamenii sînt aceia care realizează respectivele activități. Ei sînt aici principalii participanți. O fabrică complet automatizată, condusă automat, este în sine un sistem de activitate, dar nu un sistem social-uman. Un sistem social-uman este compus din acțiuni (activități) efectuate de indivizi umani și de grupuri umane, deci din acțiuni umane, care pot să fie sau nu *instrumentalizate*. Mașinile, în sistemele sociale, apar doar ca instrumente ale activității umane.

O activitate oarecare poate fi făcută de către un individ sau de către mai mulți indivizi între care s-a făcut o diviziune a muncii. Variatele activități elementare care compun sistemul unei activități complexe pot



fi făcute deci de același individ sau de către indivizi diferiți. Diviziunea funcțională devine în acest din urmă caz o diviziune a muncii, o diviziune funcțională interumană. Pe măsura creșterii gradului de diviziune funcțională și a complicării și specializării sistemului de activitate, crește și gradul diviziunii muncii. Organizațiile sociale devin tot mai mari și cu o structură internă determinată de diviziunea funcțională tot mai complicată. *Structura sistemului unei activități este dată în mod esențial de diviziunea sa funcțională.*

## 2.2. PRINCIPALELE SUBSISTEME

În raport cu finalitatea sa, fiecare sistem se divide funcțional în subsisteme specifice. În general însă, datorită faptului că orice sistem social este un sistem care produce ceva (realizează o finalitate) și că la el participă indivizi umani, există posibilitatea de a se determina câteva tipuri generale de subsisteme. Clasificarea cea mai adecvată ni se pare a fi cea sugerată de Katz și Kahn (45—39—47). Ei formulează următoarele cinci tipuri generale de subsisteme: 1) subsistemul de producție, 2) subsistemul de susținere, 3) subsistemul de menținere, 4) subsistemul adaptativ și 5) subsistemul managerial.

Orice sistem social-uman *produce* ceva, adică realizează o finalitate, un obiectiv: un bun material, un serviciu etc. Întreprinderile industriale produc bunuri materiale, întreprinderile de deservire produc servicii, sistemele politice produc organizarea și conducerea societății în ansamblu, familia produce oameni formați în vederea participării la viața socială, precum și satisfacerea unor multiple necesități personale etc. *Sistemul de producție* este subsistemul principal al oricărei activități social-umane.

*Subsistemul de susținere* îndeplinește două funcții esențiale. În primul rând, el procură din mediul înconjurător materialele necesare procesului de producție. Orice sistem de activitate este un sistem deschis, în ca-



re intră materii prime și energii (*input*) și din care, prin procesul de producție (*through-put*), se realizează produsul (*output*). *Input*-ul însă trebuie procurat din mediu, obiectiv dificil adesea de realizat, constituind finalitatea unei activități speciale. În al doilea rând, acest subsistem are ca funcție crearea și menținerea unui mediu favorabil pentru funcționarea respectivului sistem, funcția instituțională în termenii lui T. Parsons. Această funcție se referă la relațiile sistemului cu celelalte sisteme ale societății (juridice, politice, economice etc.).

*Subsistemul de menținere* îndeplinește o funcție specială. Datorită faptului că sistemele social-umane sînt compuse din activități umane, depinzînd esențial de acestea, o preocupare majoră a lor va fi recrutarea participanților, formarea lor în vederea realizării funcțiilor ce le revin în virtutea diviziunii muncii, motivarea lor pentru a realiza în condițiile cele mai bune sarcinile date, prin recompense, pedepse etc.

*Subsistemul adaptativ* are ca funcție înregistrarea schimbărilor survenite în mediu și formularea de măsuri pentru adaptarea sistemului la aceste schimbări, de exemplu cercetarea științifică orientată spre găsirea de noi soluții de producție, cercetarea cererii sociale pentru a determina ce să se producă etc.

*Subsistemul managerial* sau *de conducere*, are ca funcție organizarea și conducerea întregii activități a sistemului.

După cum se vede, sistemele de activități se organizează în jurul unor cerințe funcționale. Ele sînt rezultatul unui proces de autoorganizare, care se declanșează odată cu decizia de a se satisface respectiva cerință funcțională și se încheie cu completa constituire a sistemului de activitate. Sistemul unei activități își are însă propriile sale cerințe funcționale, necesare realizării funcției sale finale. Acestea stau la baza procesului de autoorganizare. Există deci în fiecare sistem de activitate o puternică tendință către diferențierea funcțională, deci către constituirea de subsisteme care să satisfacă propriile cerințe funcționale. Sistemul se va dezvolta pînă în momentul în care principalele sale ce-



rințe funcționale vor fi satisfăcute de către activități specializate. Spunem deci că sistemul tinde, printr-un proces continuu de diviziune funcțională, către atingerea unei stări de *completitudine funcțională*. Deci procesul de autoorganizare a unui sistem de activități se va încheia, în linii generale, în măsura în care se va realiza un anumit grad de completitudine funcțională. Apariția unei noi cerințe funcționale interioare sistemului va declanșa un proces de satisfacere a ei, ceea ce este echivalent cu a spune că se va declanșa un proces de organizare a unei activități speciale (un subsistem), orientată spre satisfacerea respectivei cerințe funcționale.

### 2.3. FUNCȚIA DE CONDUCERE

Funcția de conducere este esențială pentru sistemul oricărei activități, întrucât în sarcina sa cade stabilirea a ce se produce, *cum* se produce, organizarea, coordonarea și controlul continuu al sistemului de activitate, adică sistemul de conducere are ca funcție stabilirea cerinței funcționale (necesității) pe care trebuie s-o realizeze respectiva activitate, modul în care trebuie realizată respectiva cerință: stabilirea obiectivului concret al activității, stabilirea mijloacelor prin care obiectivul trebuie realizat, crearea condițiilor materiale și umane necesare, organizarea, coordonarea și controlul activității propriu-zise. De exemplu, o societate, la un moment dat, stabilește că pentru buna sa funcționare este nevoie de dezvoltarea conștiinței sociale într-un anumit sens. Odată decis acest lucru, trebuie determinate mijloacele necesare realizării respectivei cerințe funcționale. Mijloacele astfel concepute — propagandă în presă, educație în școală etc. — sînt repartizate ca obiective diferitelor sisteme de activitate existente, care, la rîndul lor, determină modalitățile de realizare a acestora, organizează, coordonează și controlează activitatea de realizare a lor.



Subsistemul activității de conducere se deosebește de toate celelalte subsisteme de activitate prin *produsul* său. Un subsistem produce bunuri materiale, un altul produce formarea profesională a oamenilor, un altul atitudinii umane necesare participării, un altul cunoaștere, un altul relații cu contextul social etc.; subsistemul de conducere produce *decizii*. Decizia reprezintă un proiect de acțiune sau o cerință pusă în fața unei acțiuni. La baza oricărei activități stau o mulțime de decizii, mai generale sau mai particulare. Tocmai în acest sens se poate considera că funcția de conducere este esențială pentru organizarea și funcționarea oricărui tip de activitate social-umană.

Funcția de conducere poate fi mai mult sau mai puțin diferențiată. Ea poate fi făcută, în cazul activităților mai simple, de același individ care îndeplinește și celelalte funcții. Sau, în cazul activităților mai complexe, funcția de conducere este îndeplinită de unul sau de mai mulți indivizi specializați. În virtutea diviziunii muncii, unii indivizi produc, alții aprovizionează, alții se ocupă cu relațiile sistemului cu mediul social, alții, în fine, se ocupă cu conducerea respectivei activități. Separarea funcției de conducere și specializarea unor indivizi în executarea ei încep să apară chiar din momentul în care activitatea respectivă devine suficient de complexă și în special în momentul în care crește numărul de participanți. Chiar și la jocurile cele mai simple ale copiilor apare o marcată tendință de separare a funcției de conducere, adică de constituire a unui conducător. Existența unui subsistem de conducere suficient și diferențiat constituie un criteriu foarte important de clasificare a sistemelor de activitate social-umane. Un grad înalt de complexitate, o eficiență ridicată, un ritm rapid de perfecționare nu pot fi atinse decât în cazul unui sistem care și-a diferențiat funcția de conducere, realizând-o printr-o activitate complexă, specializată. Una dintre caracteristicile definitorii ale organizațiilor, spre deosebire de celelalte sisteme de activități, este tocmai existența unui subsistem de conducere înalt diferențiat. Sistemul de conducere are funcția de a organiza activitatea în vederea realizării res-



pectivei cerințe, de a regla activitatea în raport cu realizarea cerinței, de a asigura *feed-back*-ul necesar.

Prin funcția de conducere, sistemul unei activități social-umane se integrează în sistemul mai general din care face parte. Care este funcția pe care un sistem oarecare trebuie s-o aibă este decis la nivelul sistemului social imediat superior. Funcția pe care trebuie s-o realizeze întreprinderea se decide la nivelul unei centrale industriale, a unui minister sau a economiei naționale. Care este funcția pe care întreaga activitate economică trebuie s-o îndeplinească se decide la nivelul întregii societăți. Funcțiile pe care familia trebuie să le îndeplinească se stabilesc de asemenea în mare măsură la nivelul societății globale. Și, odată cu funcțiile de realizat, se decid și principalele moduri de organizare ale respectivului sistem: organizarea întreprinderii, organizarea familiei etc. În interiorul cadrului general fixat de sistemele superioare, fiecare sistem își organizează propria sa funcție de conducere: conducerea unei întreprinderi, funcția de conducere la nivelul familiei etc. Când luăm în considerație mulțimea de decizii care stau la baza unui sistem de activitate oarecare, trebuie să distingem deci între deciziile luate de subsistemele de conducere ale sistemelor superioare și deciziile luate de subsistemul de conducere al respectivului sistem. Conducerea din exterior a unui sistem oarecare poate lua următoarele forme: a) definirea cerinței funcționale sau a obiectivului de realizat al respectivului sistem; b) determinarea structurii de organizare a sistemului: modul de organizare al familiei decis prin sistemul de legi juridice și prin sistemul de tradiții, obiceiuri, morală. Sau modul de organizare al unei întreprinderi în condițiile societății socialiste este decis la nivelul sistemului de conducere politic și statal; c) prin impunerea unor limitări: relațiile personale dintre oameni, de exemplu, sînt mai puțin determinate pozitiv la nivelul sistemului social global (juridic-moral), și mai mult negativ, adică prin introducerea unor restricții, a unor limitări: excluderea omorului, a jignirilor de orice fel, a necinstei, a minciunii, înșelătoriei etc. Interesant este faptul că în psihosociologia organizației



occidentale este indicat mai mult acest din urmă tip de conducere de către sistemul superior a unui sistem, pornindu-se în special de la cazul întreprinderii capitaliste. Aceasta nu are o funcție social-globală, decisa de sistemele sociale, ci o funcție privată: aducerea de profit proprietarilor. Din această cauză, obiectivul organizațiilor economice și modul lor de organizare sînt în principiu la latitudinea acestora, societatea globală intervenind doar cu o serie de limitări, în special prin intermediul sistemului juridic.

Analiza unui sistem de activitate social-umană trebuie să pornească de la delimitarea gradului de autonomie al respectivului sistem în raport cu sistemele superioare din care face parte.

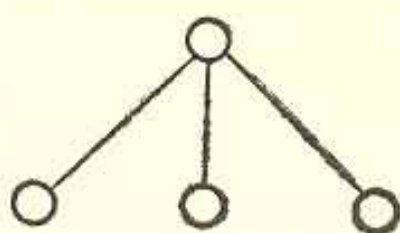
Deciziile care determină obiectivele cele mai generale ale unui sistem de activități, în special în cazul în care acestea sînt legate de cerințe sociale generale, au, de regulă, un caracter *politic*. Deciziile cu privire la modul de realizare al respectivelor obiective sînt decizii *tehnice*. Conducerea politică la toate nivelurile vieții sociale, despre necesitatea creșterii căreia se insistă în special în ultimele documente ale P.C.R. (*Raport la Conferința Națională a P.C.R. din 1967, Expunere la deschiderea colocviului privind problemele științei conducerii societății* din 6 martie 1972 și *Raport la Conferința Națională a P.C.R. din 1972*), se referă tocmai la punerea în evidență a cerințelor sociale generale de care trebuie ținut seama în toate sferele (15), (17), (19). În fapt, această cerință exprimă necesitatea ca deciziile de ordin tehnic să fie luate considerîndu-se în permanență sensul lor social general, funcția lor socială.

#### 2.4. IERARHIA ORGANIZAȚIONALĂ

Faptul că sistemul unei activități suficient de complexe, la care participă un număr suficient de mare de indivizi, este compus dintr-o mulțime de subsisteme plasate la mai multe nivele îi dă acestuia un aspect *ierarhizat*. Între două subsisteme pot exista două tipuri



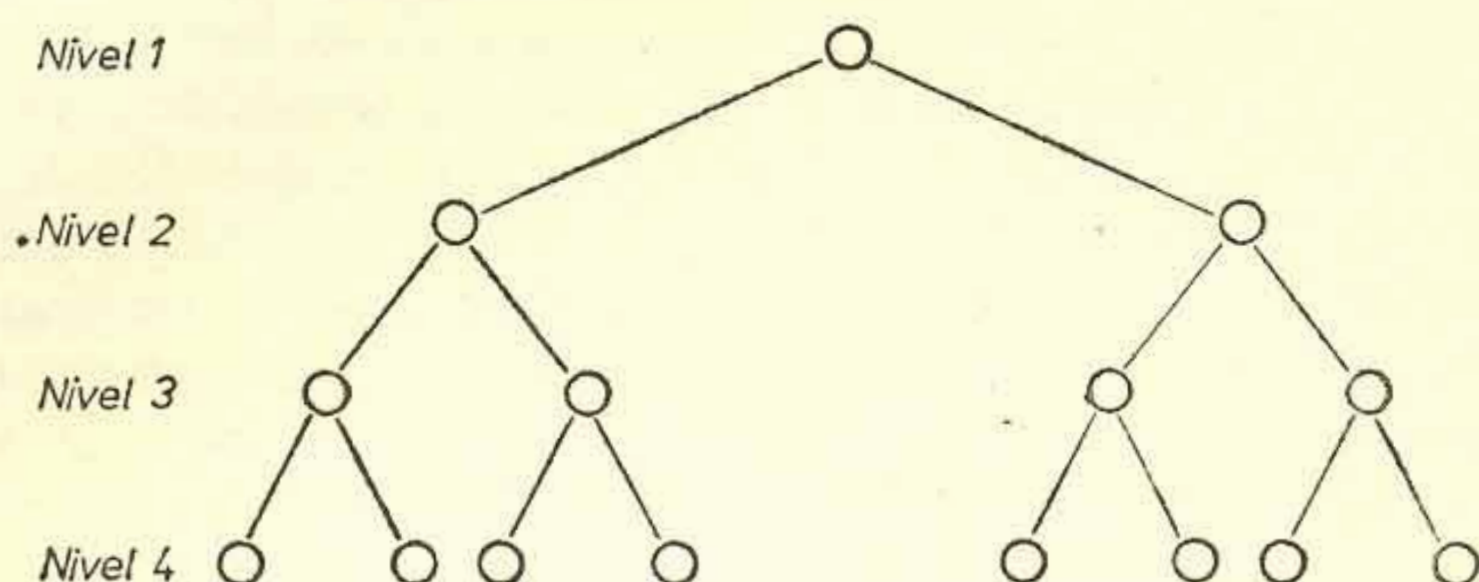
mari de relații: a) relații de coordonare și de cooperare: relații dintre subsistemele între care s-a făcut diviziunea funcțională în vederea realizării unui obiectiv oarecare; sînt relații pe *orizontală*; b) relații de subordonare și de supraordonare; relații pe *verticală*, ierarhice: relațiile dintre un sistem și subsistemele sale în general. Sistemul supraordonat conduce sistemul subordonat. Ierarhizarea începe odată cu diferențierea funcției de conducere. În momentul în care funcția de conducere este exercitată de o persoană sau de către un grup de persoane aparte, între sistemul de conducere și celelalte subsisteme conduse apar relații de supraordonare-subordonare. Sistemul de conducere are deci o poziție aparte în relațiile cu celelalte subsisteme: el generează relații ierarhice. Relațiile ierarhice pot fi reprezentate în felul următor:



Organizațiile, fiind sisteme de activitate cu un înalt grad de complexitate, prezintă, de regulă, mai multe niveluri ierarhice, care pot depăși în unele cazuri mai rare chiar numărul de 7, cele mai frecvente fiind organizațiile cu 3—5 niveluri ierarhice. Relațiile ierarhice sînt rezultatul diferențierii funcționale pe verticală de-a lungul schemei: scop ———> mijloc ———> scop ———> ... Un obiectiv general este divizat în mai multe subobiective, care constituie mijloacele realizării sale. Subobiectivele pot fi și ele la rîndul lor divizate în alte subobiective ș.a.m.d. Fiecare serie de obiective care ia naștere prin această diviziune reprezintă un nivel ierarhic. La fiecare nivel ierarhic sînt organizate o serie de sisteme de activitate care reprezintă mijloace ale realizării obiectivului de la nivelul superior. Ia naștere în acest fel o organizare *piramidală*, în vîrfurile piramidei situîndu-se conducerea întregului sistem, iar la bază executanții. După cum se poate observa, ierarhia organizațională se constituie exact pe schema diviziunii func-



ționale a sistemului. Piramida ierarhiei organizaționale poate fi prezentată în felul următor:



Organizația în care apare cel mai clar o asemenea organizare piramidală este cea militară: fiecare unitate este compusă din mai multe subunități, iar acestea din mai multe subunități ș.a.m.d.: armată, divizii, regimente, batalioane, companii, grupe.

Fiecare nivel ierarhic este condus de către nivelul ierarhic imediat superior, conducând, la rândul său, nivelul ierarhic imediat inferior. Pornind de la această idee, T. T. Paterson consideră că nivelurile ierarhice ale unei organizații sînt în funcție de ierarhia deciziilor, iar deciziile sînt ierarhizate în raport cu gradul lor de generalitate. El distinge șase asemenea „zone” sau niveluri de luare a deciziilor (66—54—59):

- deciziile care stabilesc *politica* organizației. La acest nivel sînt decise obiectivele mari ale organizației;

- deciziile care stabilesc *programele*, adică principalele mijloace (subobiective) care trebuie executate în vederea realizării deciziilor politice generale.

La acest nivel se plasează cadrele superioare care fac parte din conducerea organizației;

- deciziile *interpretative*, la nivelul cadrelor medii; programele generale sînt defalcate în modalități mai concrete de acțiune;

- deciziile *rutiniere*, la nivelul muncitorilor specializați. Sînt decizii care stabilesc modul de realizare a deciziilor de la nivelul superior în funcție de situația concretă și de cunoștințele profesionale;



— deciziile *automate*, la nivelul muncitorilor semicalificați. Procesul de activitate fiind prescris, trebuie decis felul în care el este dus la bun sfârșit. Este cazul, de exemplu, al muncitorilor de la o bandă rulantă care asamblază două piese;

— deciziile *vegetative*, la nivelul muncitorilor necalificați. Reprezintă forma cea mai elementară a deciziilor. Ce trebuie făcut și cum trebuie făcut este decis la nivelurile superioare, deciziile de la acest nivel referindu-se doar la varierea diferitelor elemente ale operațiilor.

Fiecare nivel ierarhic concretizează deci deciziile venite de la nivelul superior, dând un cadru tot mai precis activității de la nivelul inferior. Schema lui Paterson, elaborată pe cazul organizațiilor industriale, este discutabilă în multe puncte. Am redat-o însă tocmai pentru că ea intenționează să scoată în evidență un aspect important al sistemului ierarhic: o ierarhie specifică de decizii.

Structura generală a unei organizații poate fi reprezentată grafic sub forma unei *organigrame*, unde sînt reprezentate principalele subsisteme care compun sistemul unei activități și relațiile dintre ele orizontale și verticale. Mai ales în proiectarea organizațiilor economice, organigramele constituie instrumente deosebit de importante (40).

## 2.5. PUTERE ȘI AUTORITATE

Sistemele de activitate sînt realizate de oameni, iar oamenii sînt, la rîndul lor, sisteme relativ autonome, acțiunile pe care le întreprind fiind rezultatul propriilor lor decizii. Din acest motiv, funcționarea oricărei organizații sociale are ca una dintre problemele fundamentale determinarea indivizilor umani de a acționa într-un anumit mod și de a nu acționa în alte moduri. Această relație prin care un individ uman determină un alt individ uman să acționeze într-un anumit fel este descrisă prin intermediul unor concepte speciale, dezvoltate de psihologia socială: influență, control, putere și autoritate (45—218—220).



Conceptul cel mai general este cel de influență. Prin *influență* se înțelege acțiunea unui individ de a determina într-un anumit sens acțiunea unui alt individ. Profesorul caută să-l influențeze pe elev în sensul unei atitudini pozitive față de învățatură. Maistrul acționează în sensul influențării muncitorului de a avea o atitudine pozitivă față de muncă, de a realiza în condiții bune sarcinile pe care le are de îndeplinit. Influența poate fi *pozitivă* (activitatea celui influențat se desfășoară în sensul intenționat de cel care caută să influențeze), *nulă* (activitatea de influență nu are nici un rezultat) și *negativă* (influența are un rezultat opus celui dorit) (45—219). Profesorul care influențează pe elev poate reuși să creeze o atitudine pozitivă față de formarea sa, poate să-l lase indiferent sau îi poate crea, dimpotrivă, o atitudine inversă decât cea intenționată, adică o atitudine negativă față de învățatură. Efectele acestea ale influenței au fost studiate în special în cazul activității de propagandă.

*Controlul* se referă la o influență pozitivă, care a avut succes. Un nivel ierarhic controlează nivelul inferior numai în măsura în care reușește să-l influențeze în sensul dorit. Lipsa de control implică fie inexistența unei influențe, fie ineficacitatea ei.

*Puterea*, spre deosebire de influență, care se referă la acte reale de determinare, vizează doar posibilitatea, potențialitatea. Un nivel ierarhic are putere asupra nivelului subordonat, în sensul că el are capacitatea, posibilitatea de a-l influența și controla, adică dispune de instrumentele unui asemenea control. Un milițian, de exemplu, are putere, în anumite condiții, să oprească o mașină. Aceasta nu indică însă nimic în legătură cu faptul că el folosește sau nu această putere în cutare sau cutare situație.

*Autoritatea* este o putere legitimă, adică puterea care revine unei persoane în virtutea rolului sau poziției sale într-o organizație. Pentru a fi completă, autoritatea trebuie să fie acceptată ca atare de cel care potențial este obiectul influenței. Un profesor are autoritate în virtutea locului și rolului său; dacă însă, din diferite cauze, elevii nu-i acceptă influența, el va fi, real, lipsit



de autoritate. Autoritatea funcționează numai în condițiile în care cel influențat acceptă influența în virtutea acceptării ordinii formale care îi stă la bază. Conformarea la autoritate este de natură a o confirma pe aceasta ca autoritate, în timp ce neconformarea constituie totodată o infirmare a autorității (5). Puterea poate fi legală, autorizată sau ilegală, neautorizată (45—201). Un hoț are puterea de a intra într-o casă, dar nu are și autoritatea de a o face. Actul său apare ca un uz ilegal de putere.

Autoritatea poate izvorî nu numai din poziția formală a unui individ într-un sistem organizat, ci și din capacitatea individuală, din gradul de încredere dobândit. Un specialist are autoritatea nu numai din cauza funcției sale, ci și datorită recunoașterii capacităților sale.

Într-o organizație, pentru ca activitatea divizată între mai multe persoane, pe orizontală și pe verticală, să poată funcționa, este necesar să se definească cât mai clar posibil și să se consfințească în statute, regulamente, norme etc. (adică să se autorizeze) relațiile de influență dintre indivizii care ocupă diferitele poziții. Totalitatea relațiilor de influență acceptate formal de către organizație formează *structura de autoritate*. Structura de autoritate poate fi concepută ca o mulțime de relații de putere *diadice*, cele mai frecvente fiind acelea dintre un șef și subordonații săi. Pentru a determina mulțimea indivizilor între care influențele sînt legitime, organizațiile definesc *domeniul* sau *intervalul de control* al fiecărui șef, adică mulțimea persoanelor asupra cărora el are autoritate (45—216).

Autoritatea este, în general, *asimetrică* și *tranzitivă*. Dacă *A* are autoritate asupra lui *B* într-o anumită privință, se presupune, de regulă, că în aceeași privință *B* nu are autoritate asupra lui *A*, deci autoritatea este asimetrică. În relațiile orizontale, de cooperare, autoritatea este însă de multe ori simetrică. Este tranzitivă, în sensul că fiecare nivel ierarhic are autoritate nu numai asupra nivelului ierarhic imediat, ci și asupra tuturor nivelurilor ierarhice subordonate acestuia din urmă.



Pentru buna funcționare a organizațiilor, există însă adesea limitări importante ale tranzitivității autorității.

În raport cu motivele pentru care o putere este acceptată, există mai multe tipuri de autoritate. A devenit clasică, deși destul de simplificată, clasificarea autorității făcută de Max Weber (83). El formulează trei mari tipuri de autoritate: autoritatea *tradițională*, când legitimitatea provine din modurile de organizare stabilite în trecut și transmise sub formă de tradiție; autoritatea *harismatică* nu provine dintr-un anumit sistem de reguli sau de legi, ci din calitățile personale ale conducătorului; autoritatea *legal-rațională*, specifică organizațiilor moderne, când legitimitatea vine în acest caz din existența unor reguli impersonale, stabilite rațional.

## 2.6. SISTEMUL DE COMUNICAȚII

Fiecare acțiune care compune sistemul complex al activității este determinată de o anumită decizie. Dar pentru luarea unei decizii este nevoie de informații. Mai mult, pentru realizarea unei decizii luate de către un for superior, este necesar ca mai întâi respectiva decizie să fie comunicată celui care trebuie s-o execute. Funcționarea coordonată a tuturor sistemelor componente depinde de un complex de canale de comunicație care leagă între ele atât diferitele elemente ale sistemului, cât și sistemul de mediu înconjurător. Una dintre activitățile cele mai importante ale oricărui sistem de activitate este aceea de a culege și transmite informații. Eficiența sistemului global depinde în mare măsură de organizarea și de funcționarea sistemului de comunicații. Vom enunța aici doar câteva dintre problemele mai importante legate de sistemul de comunicații.

*Sistemul canalelor de comunicație.* Thelen pune în evidență faptul că un sistem social organizat implică o restricție a comunicațiilor între membrii săi. Dacă se va lua, de exemplu, un grup neorganizat de 60 de persoane, numărul potențial de canale de comunicație este:



de  $n(n-1)/2$ , adică 1 770. Dacă grupul este însă organizat într-o rețea de 5 echipe a câte 12 oameni, din care câte un om are o funcție distinctă, el intrînd în relații de comunicație cu ceilalți 4, atunci numărul canalelor este redus la 10 în condițiile unei independențe complete sau la 4 într-o organizație de comunicații de tip serial (45—225). Perfecționarea organizării merge în sensul introducerii unor restricții în comunicație, astfel încît să fie excluse canalele întâmplătoare și să fie menținute numai canalele necesare realizării obiectivelor organizaționale. În termenii teoriei informației, comunicațiile lipsite de restricții produc în sistem zgomot. Ashby, așa cum rezumă Thelen, demonstrează faptul că realizarea stabilității unui suprasistem ar necesita un timp infinit de lung *dacă* ar exista „comunicații depline și bogate” între subsisteme, deoarece aceasta ar implica exigența ca toate variabilele subsistemelor să fie satisfăcute dintr-o dată, ceea ce este un eveniment foarte improbabil. Dacă însă comunicația dintre subsisteme este restrînsă, atunci fiecare subsistem realizează propria sa stabilitate în condițiile unor interferențe minime. Restrîngerea comunicațiilor face posibilă acumularea succesului, în timp ce existența unor comunicații nelimitate la nivelul întregului suprasistem face ca succesul să fie de tipul „totul sau nimic” (45—226).

*Codarea informației.* Pentru ca informația să fie utilă, ea trebuie să fie adunată și transmisă într-o anumită formă, într-un anumit cod. Fiecare organizație, fiecare subsistem al organizației tinde să-și elaboreze un cod propriu prin intermediul căruia să recepționeze informația necesară. Codul are două funcții: a) selectează numai informația considerată semnificativă, nelăsînd să pătrundă informații ne semnificative, și b) furnizează informația într-o manieră utilizabilă. De aici și problema traducerii unui cod într-altul atît la intrarea informației în sistem, cît și la trecerea informației dintr-un subsistem într-altul.

*Volumul de informație manipulabil.* De regulă, luarea deciziilor este influențată negativ atît de lipsa informațiilor, cît și de excesul de informații. Informațiile prea sărace nu pot funda un proces de decizie suficient



de eficient. Dacă pînă acum activitățile social-umane se constituiau în condițiile unei sărăcii *absolute* de cunoștințe și informații, în ultimul timp a început să apară un gen nou de lipsă, *relativă*. Devin din ce în ce mai importante limitele sistemelor particulare de înregistrare și de utilizare a informațiilor existente. Datorită dezvoltării rapide a științei și tehnicii în epoca contemporană, există, așa cum remarcă mulți cercetători, un exces de informație care nu poate fi recepționat, transmis sau utilizat integral și adecvat în procesul de luare a deciziilor. Așa se explică de ce multe dintre deciziile luate la diferite nivele ale societății sînt fondate pe o informație mult mai săracă și mai distorsionată decît informația disponibilă în mod real. Este evident că mecanismele de cunoaștere, culegere și prelucrare a informației sînt responsabile de acest decalaj dintre bogăția informației disponibile și sărăcia informației utilizate. Pe de altă parte însă, pătrunderea în sistem a unei mase excesive de informații poate duce la blocarea mecanismelor de luare a deciziilor. De aceea un sistem eficient de informație este înalt selectiv: el reține numai informația relevantă și totodată utilizabilă. Selectivitatea are însă limitele sale funcționale. Ea nu trebuie să blocheze pătrunderea în sistem a informațiilor care, deși actual nu sînt utilizabile, sînt potențial utilizabile. Există destul de frecvent cazul de autosufocare informațională: blocarea recepționării informațiilor care ar putea duce la perfecționarea sistemului. Nu numai indivizii, ci și diferitele sisteme pot prezenta simptome grave de subdezvoltare informațională.

*Eficiența rețelelor de comunicație.* S-au făcut multe experiențe (Dubin, Leavitt, Guetzow, Simon etc.) în vederea stabilirii celor mai eficiente tipuri de organizare a rețelelor de comunicație. Rezultatele nu sînt însă suficient de concludente mai ales cînd este vorba de comunicațiile din sistemele noneconomice.

*Direcția și tipul mesajelor transmise.* Există mai multe direcții de transmitere a informațiilor necesare funcționării unui sistem de activitate: a) informații venite din exterior; b) informații care circulă pe canale



orizontale și c) informații care circulă pe canale verticale. În general, fiecare dintre aceste tipuri de canale sînt caracterizate prin anumite tipuri de mesaje transmise. Vertical, de sus în jos, circulă în special *ordine*, decizii, instrucțiuni în ceea ce privește activitatea sau informații cu caracter formativ-propagandistic. Comunicațiile verticale de jos în sus transmit informații despre realizarea deciziilor și despre problemele și dificultățile apărute în cursul activității și care pot fi rezolvate numai de către nivelurile ierarhice superioare. Comunicațiile în sus reprezintă de aceea un deosebit de important *feed-back* al activității organizate. De jos în sus sînt și canale de-a lungul cărora se realizează *participarea* la conducerea întregului sistem. Acest tip de comunicații are o pondere foarte scăzută în organizațiile tradiționale de tip predominant autoritar, dobîndind un loc central în organizațiile de tip participativ pe care dinamica societății contemporane tinde să le impună din ce în ce mai mult.

Comunicațiile orizontale sînt, în general, cerute de necesitățile de coordonare și de cooperare între unitățile plasate la același nivel ierarhic.

## 2.7. SISTEMUL DE STATUTE ȘI DE ROLURI

În ultimă instanță, individul uman este factorul activ elementar al oricărui sistem social. Sistemul unei activități apare de aceea ca un ansamblu de indivizi care ocupă locuri diferite în structura sistemului și realizează fiecare una sau mai multe operații. Ansamblul activităților pe care un individ care ocupă o anumită poziție în sistemul organizat trebuie să le realizeze este denumit în sociologie *rol*. În organizarea industrială, în general, rolul apare și sub denumirea de „post de muncă”. De exemplu, rolul de maestru, de inginer, de tată, de conducător politic, de profesor, de elev etc. Crearea de roluri este o modalitate de realizare a diviziunii muncii, a diferențierii funcționale. Dacă într-un sistem organizat apare o cerință nouă, se creează un



rol special, al cărui conținut este satisfacerea respectivei cerințe. Necesitatea de a asigura creta și buretele naște rolul elevului de serviciu. Necesitatea rezolvării problemelor de adaptare psihologică și de eliminare prin mijloace psihologice a conflictelor și tensiunilor psihice a generat rolul de consultant psihologic etc.

Dar, pentru că fiecare individ poate să-și realizeze rolul său numai dacă este angrenat într-un sistem de relații de cooperare, subordonare și supraordonare adecvat, adică în măsura în care ceilalți indivizi cu care interacționează se comportă într-un mod corespunzător, este important a se preciza, pe lângă rolul individului, și *statutul* său, adică locul pe care-l ocupă în relațiile cu ceilalți indivizi. Dacă rolul cuprinde mulțimea așteptărilor celorlalți față de comportamentul respectivului individ (rolul medicului este echivalent cu ceea ce se așteaptă să facă un medic), statutul reprezintă mulțimea așteptărilor individului față de comportarea celorlalți față de el. Statutul medicului este compus din comportamentele și atitudinile așteptate ale celor care intră în contact cu el ca medic: bolnavul, colegul său medic, sora etc. Rolul apare deci ca o mulțime de valori, norme, modele de comportare care reglementează activitatea unui individ, în timp ce statutul constă în mulțimea de valori, norme, modele de comportare care reglementează comportarea celorlalți față de respectivul individ. Pentru ca un individ să-și realizeze în condiții bune rolul său, este necesar să i se asigure un statut corespunzător. Un șef de secție nu poate să-și îndeplinească normal rolul său dacă nu-i este asigurat un statut adecvat: șefii săi trebuie să-i furnizeze deciziile și materialele necesare activității sale, fără însă a-i restrânge sfera libertății de decizie; subordonații trebuie să îndeplinească dispozițiile sale etc.

Datorită faptului că statutele și rolurile oferă o descriere deosebit de completă a sistemelor de activitate, adesea *structura socială*, în general, și structura unui sistem social particular, în special, sînt definite în termenii sistemului de statute și de roluri. Constituirea



unei organizații înseamnă, de fapt, constituirea unui sistem de statute și roluri în așa fel, încât activitatea umană modelată de acesta să realizeze finalitatea dată. Sistemul de statute și roluri are două funcții majore: fixează modalitățile specializate de activitate, rezultate din diviziunea muncii și asigură coordonarea activităților individuale. Contribuția fiecărui individ la realizarea finalității sistemului social la care participă se face prin realizarea rolului său. Realizându-se cerințele de rol care revin fiecărui participant, se asigură totodată în mod automat și un minim necesar de cooperare. Sociologia a demonstrat faptul că orice sistem de activitate socială tinde să genereze în mod spontan un asemenea sistem de roluri și statute, adică să se autoorganizeze. A proiecta conștient sistemul unei activități sociale înseamnă în primul rând a proiecta un sistem complex de statute și de roluri.

## 2.8. FORMAL ȘI INFORMAL

Formularea unui sistem de statute și roluri ca mijloc esențial de creare a unei organizații a fost utilizată în practica organizațională încă din cele mai vechi timpuri. La început în formele tradiției, iar mai apoi prin formularea „pe hîrtie”, adică în statuturi, în normative, coduri de legi și regulamente, fiecare organizație a căutat să-și constituie în mod cât mai rațional posibil un sistem propriu de statute și de roluri. Acest sistem formulat oficial, „pe hîrtie”, de statute și de roluri a căpătat denumirea de *organizație formală* sau nivel formal al organizației. Între activitatea reală și sistemul formal există mereu un decalaj. Pe de o parte, nu toate cerințele organizării formale sînt realizate integral la un moment dat și, pe de altă parte, există o mulțime de acțiuni reale care nu sînt prevăzute în descrierea formală. Un muncitor face o glumă, zîmbește sau se încruntă cînd primește o dispoziție, cere un sfat de la colegul său etc. Toate aceste acte nu sînt prevă-



zute în sistemul formal. Pentru a desemna mulțimea actelor care nu sînt prevăzute în sistemul formal al unei organizații se folosește denumirea de *sistem informal* sau *nivel informal* al organizației. Organizațiile sînt sisteme social-umane în care acționează nu numai cerințele puse formal, ci și alte cerințe: cerințe psihologice și sociale ale oamenilor, ale grupurilor umane. Acestea declanșează comportamente care nu sînt legate de realizarea finalităților organizației prin originea lor, dar pot influența pozitiv sau negativ realizarea acestora. Sau, în funcție de situația concretă, un participant își realizează funcția sa într-o modalitate diferită de cea formal prescrisă, dar mai eficientă.

Orientarea relațiilor umane, printre alte aspecte, a subliniat și existența nivelului informal, care era aproape ignorat în cadrul teoriei clasice a organizării. O organizare eficientă nu este aceea care ignorează sau exclude normativ nivelul informal, ci aceea care știe să organizeze un sistem informal pozitiv care să contribuie la realizarea finalităților formal definite.

În această ordine de idei, în afară de sistemul formal, în descrierea organizației este necesar să se considere și o serie de alte caracteristici, ca, de exemplu, acelea grupate sub denumirea sintetică de *cultură* sau *climat organizațional*. Fiecare sistem organizat produce în mod natural propria sa cultură, climatul său cultural și social care reflectă atât normele și valorile sistemului formal, cît și interpretarea lor în sistemul informal, istoria relațiilor umane și sociale, a realizărilor și a luptelor interne, așteptările și credințele oamenilor care acționează aici, tabuuri, moravuri, obiceiuri și tradiții, sentimente și atitudini (45—66). În climat intră o serie de factori inconștienți și imponderabili, foarte greu de măsurat, care au însă o mare importanță pentru desfășurarea întregii activități. Două întreprinderi similare din punctul de vedere al obiectivelor de realizat, al utilajului și al organizării formale pot avea climate foarte deosebite, care sînt rezultatul istoriei lor particulare, al oamenilor care participă la activitatea lor și al interacțiunii specifice dintre aceștia.



## 2.9. MODELE TEORETICE GENERALE ALE SISTEMELOR ORGANIZATE

Sistemele organizate, și în special organizațiile, au fost obiectele unor variate încercări de conceptualizare. Până în momentul de față există o pluralitate de modele teoretice generale care încearcă să surprindă acest tip specific de existență. Modelul produs de teoria clasică a organizării este denumit modelul „rațional” al organizării. Specificul său este că se plasează exclusiv la nivelul formal. După cum s-a remarcat, el opera o suprasimplificare: surprindea numai activitatea conștientă de diferențiere funcțională și de constituire rațională a unui sistem de statute și roluri în limitele unor mijloace tehnice date; este bazat pe logica mașinilor și a produselor tehnologice, pe logica costului, ignorând alte logici implicate în sistemul organizat, ca, de exemplu, logica motivației umane, a creativității etc. (33—100—101).

După cum remarcă Gouldner (36), opus modelului „rațional”, în antropologia culturală și în sociologia funcțională a fost elaborat un alt model teoretic, modelul „sistemului natural”. Sistemul organizat este considerat ca un sistem social natural, constituit din anumite necesități sociale și umane obiective având propriile sale cerințe de funcționare, propria sa organizare și funcționare, independent de conștiința participanților. Acest model a fost dezvoltat inițial pentru descrierea sistemelor sociale ale societăților primitive, fiind apoi extins prin intermediul sociologiei la societățile dezvoltate contemporane. Dacă modelul rațional clasic tindea să ia în considerație numai activitatea conștientă de raționalizare a sistemelor organizate în special la nivel tehnic, modelul „natural” tinde să considere mai mult aspectele inconștiente, sociale și psihologice, nelăsând loc pentru activitatea de conducere propriu-zisă, cu funcțiile sale de organizare conștientă. Din această cauză, ultimul model nu putea să ofere o bază satisfăcătoare pentru explicarea comportamentului conștient,



orientat spre un scop. Și odată cu aceasta nu putea oferi o bază pentru dezvoltarea unei științe eficiente a organizării și conducerii care să sprijine organizațiile în efortul lor de perfecționare și de adaptare continuă la cerințele în schimbare ale mediului.

Orientarea relațiilor umane a avut marele merit de a iniția o depășire a acestei alternative. Pe de o parte, ea a analizat în mod special aspectele psihosociale ale organizațiilor și, pe de altă parte, a încercat să formuleze o serie de norme ale organizării care să țină seama de aceste aspecte. Alături de organizarea și de conducerea rațională a nivelului tehnic al activității este adusă exigența unei organizări și conduceri raționale și la nivelul psihosocial al organizării. De la manipularea conștientă a factorilor tehnici are loc deci o deosebit de importantă deplasare la manipularea conștientă și a factorilor psihosociali. Cu aceasta apare tot mai insistentă necesitatea unei noi sinteze în teoria organizării sociale, și anume luarea în considerație atât a factorilor tehnici, cât și a factorilor sociali și psihosociali. Această sinteză se realizează printr-un recurs tot mai insistent la o tratare sistematică a organizațiilor. Poate cel mai tipic exemplu este orientarea cercetătorilor grupați în jurul lui Tavistock Institute din Londra. Lui E. L. Trist i se datorează dezvoltarea conceptului de sistem *sociotehnic*. Orice organizație productivă sau parte a ei este o combinație a tehnologiei (cerință de sarcină, echipament și instrumente folosite, relații fizice de activitate) și un sistem social. Între ele există o mutuală interdependență (71—90). Din același grup, mergând însă mai departe, A. K. Rice consideră organizațiile ca sisteme deschise: orice organizație „importă” din mediu diferite lucruri, le utilizează în cadrul unui proces de „conversiune” și apoi „exportă” în mediu produse, servicii și materiale reziduale care rezultă din procesul de conversiune (71—90). Dezvoltarea unei asemenea teorii fundate pe imaginea sistemelor deschise stă și la baza lucrării lui Katz și Kahn (45). În general, aceste tentative, pe lângă faptul că se află doar la începutul



elaborării lor, sînt caracterizate printr-o lipsă cronică a dimensiunii sociologice propriu-zise, despre cauzele căreia s-a vorbit în capitolul precedent. De asemenea, din această perspectivă au fost mai insistent tratate organizațiile productive și într-o măsură mult mai mică celelalte tipuri de organizații și mult mai puțin celelalte sisteme sociale care nu fac parte din categoria organizațiilor.



## 3.1. CERINȚA FUNCȚIONALĂ, FUNCȚIE, OBIECTIV

Pentru a putea înțelege ce este și cum funcționează un sistem organizat, trebuie pornit de la încadrarea sa în sistemul social-global al cărui element structural este. Cu alte cuvinte, este necesar să înțelegem locul și rolul pe care îl are în ansamblul societății, care este contribuția sa specifică aici. Orice sistem de activitate se organizează în vederea realizării a ceva. O întreprindere produce bunuri materiale, o alta produce servicii, un institut produce știință, un altul produce formarea profesională a indivizilor umani etc. Producția fiecărui sistem de activitate (*output*-ul său) este răspunsul la o nevoie sau *cerință funcțională* a unui *alt sistem*, fie că este vorba de sistemul social global, fie de un subsistem al acestuia. Societatea are nevoie de indivizi umani care să se integreze în formele sale de viață. Această nevoie socială sau *cerință funcțională* este satisfăcută de activitatea de formare social-profesională desfășurată într-o mulțime de forme și la o mulțime de niveluri ale organizării sociale. O întreprindere are nevoie de repararea și de întreținerea utilajului său. Pentru a satisface această nevoie se organizează o activitate de întreținere și de reparații. Satisfacerea cerinței funcționale sau nevoia în jurul căreia se constituie orice sistem organizat reprezintă *funcția finală* a respectivului



sistem. Apariția, menținerea și dispariția unui sistem și modul său de organizare și de funcționare devin explicabile numai prin raportarea la funcțiile reale pe care le are de realizat în cadrul sistemului social global sau al subsistemelor sociale. Din această cauză, analiza unui sistem social organizat trebuie să pornească de la considerarea contextului social mai general în care funcționează, și în primul rând a nevoilor și cerințelor pe care el le are de satisfăcut. Ea trebuie să fie deci o analiză funcțională. Analiza completă a sistemelor organizate trebuie să debuteze în aceste condiții printr-o analiză sociologică a locului și a rolului lor în cadrul societății globale. Modificarea organizării societății globale antrenează modificarea necesităților sale, inclusiv a finalităților subsistemelor componente.

O asemenea analiză funcțională a sistemelor organizate ridică însă numeroase dificultăți la ora actuală, dificultăți care constituie cauza principală a rămânerii în urmă a cercetărilor organizaționale. Nu întâmplător problema funcției, obiectivului, eficacității și eficienței este partea cea mai puțin elaborată și mai puțin cercetată în cadrul preocupărilor de psihosociologie a organizării.

### 3.1.1. Funcție și obiectiv

La o primă vedere s-ar părea că problema funcțiilor unui sistem social oarecare este cea mai simplă. În majoritatea cazurilor, la însuși nivelul conștiinței participanților sînt prezente funcțiile acestuia, formulate ca obiective sau scopuri ale sistemului. Or, tocmai confuzia dintre scopurile, obiectivele existente la nivelul conștiinței sociale reale a sistemului și funcțiile finale obiective a constituit întotdeauna o deosebit de importantă sursă de erori. Pentru a evita confuziile, Marx a fost acela care a cerut diferențierea lor. Schițînd metoda sa materialistă de interpretare a vieții sociale, Marx cerea depășirea sistematică a scopurilor, idealurilor și obiectivelor formulate la nivelul conștiinței și analiza a ceea ce se află în spatele acestora și care le



determină în mod obiectiv (55). Scopurile și obiectivele reprezintă pentru Marx o conștientizare parțial adecvată, parțial denaturată a unor necesități sau cerințe obiective. Această idee fundamentală și-a făcut loc mult mai târziu și parțial doar în gândirea occidentală nemarxistă: mai întâi în antropologia culturală și abia în ultimele decenii în sociologie și în teoria organizației. Deși se face de multe ori distincție explicită între produsul sau *output*-ul unei organizații, pe de o parte, și scopurile conștient formulate în cadrul organizației, pe de altă parte („o organizație, de regulă, include mai mult, dar și mai puțin decât este indicat în proiectele fondatorilor săi sau în scopurile liderilor“ (45—16)), adesea analiza practică pornește de la considerarea acestor două nivele ca fiind echivalente.

Prima idee care se desprinde de aici este deci diferența principială dintre funcțiile finale obiective ale sistemelor organizate și intențiile, scopurile și obiectivele formulate conștient la nivelul formal sau informal al organizației. În primul rând, funcțiile finale (finalitățile) ale unui sistem organizat nu sînt întotdeauna formulate. Mai ales în societățile aflate pe trepte inferioare ale evoluției, tradiția constituie în multe cazuri motivația esențială a desfășurării activităților sociale sau finalitățile obiective capătă o expresie subiectivă superficială. De ce mă plimb? Pentru că îmi place. De ce citesc o carte? Pentru că îmi place. Această motivație nu explică de fapt funcția reală a plimbării sau a cititului. De ce oamenii merg la biserică? „Ca să-l slăvească pe Dumnezeu“, „ca să le fie iertate păcatele“. Aceste scopuri nu reflectă însă funcțiile reale ale mersului la biserică. În al doilea rând, chiar cînd există formulate obiectivele unei activități oarecare, acestea pot să reflecte doar parțial necesitatea și deci funcționalitatea obiectivă. Analiza economiei capitaliste întreprinsă de Marx constituie un exemplu clasic de acest gen.

Care este finalitatea organizării de către capitalist a unei întreprinderi? La nivelul conștiinței capitalistului, obiectivul întreprinderii este obținerea de profit. Profitul însă, după cum arată Marx, nu constituie decât



În mod superficial funcția reală, obiectivă a sistemelor productive capitaliste. Mai profund, aceste funcții trebuie determinate în cadrul sistemului social-economic capitalist cu legile sale: legea plusvalorii, legea acumulării capitaliste etc. În organizațiile noneconomice, problema raportului dintre finalitățile obiective și obiectivele conștiente este mult mai complicată. Tot Marx este acela care evidențiază, în al treilea rând, o sursă suplimentară a caracterului deosebit de complex al relației dintre funcție și obiectiv. *Obiectivul este un element al ideologiei.* Faptul că în obiectiv este exprimată numai parțial sau denaturat funcționarea reală a sistemelor sociale nu se datorează numai unui simplu deficit de cunoaștere. În anumite structuri sociale — cele bazate pe proprietatea privată sînt tipice —, datorită diferențelor fundamentale de interese, există restricții sociale importante ale conștientizării. La nivelul conștiinței, în aceste condiții se naște o apreciere denaturată, mistificată a funcțiilor adevărate (reale). De exemplu, dacă funcțiile reale ale statului apar în contextul relațiilor dintre clase în primul rând (statul ca instrument al clasei dominante), la nivelul conștiinței sociale reale apare *iluzia necesară* a existenței unor obiective generale (statul deasupra claselor, statul ca reprezentant al binelui, al interesului general). Analizînd toate sistemele suprastructurale, Marx evidențiază, pe de o parte, funcțiile lor reale și, pe de altă parte, formele mistificate, denaturate în care aceste funcții se reflectau la nivelul conștiinței sociale a oamenilor.

Toate aceste considerente fac ca în unele cazuri obiectivele formulate conștient în statutele și regulamentele diferitelor organizații să fie complet deosebite de funcțiile reale ale acestora. Societatea, prin mecanismele sale spontane de reglare, determină continuu organizarea și funcționarea sistemelor de activitate socială, formularea obiectivelor rămînînd neoperantă. De aceea analiza mecanismelor spontane prin care sistemul social global determină și reglează organizarea și funcționarea subsistemelor sale constituie una dintre problemele sociologice majore ale analizei organizaționale.



Într-o primă fază a cercetărilor organizaționale, când acestea erau centrate în special pe organizațiile economice și când finalitatea cercetărilor constituia mărirea profitului și reducerea proceselor negative, era suficientă considerarea obiectivelor formal acceptate. Procesul de perfecționare a activităților sociale a adus în momentul de față problema funcțiilor în centrul atenției. La o privire superficială ar apărea normal ca în procesul de perfecționare a unui sistem de activitate să se înceapă cu determinarea riguroasă a funcțiilor (obiectivelor) care urmează să fie îndeplinite și abia după stabilirea lor suficient de exactă să se treacă la organizarea unui mod adecvat de realizare. În realitate, lucrurile s-au petrecut altfel. Ciclul cunoaștere-acțiune nu se desfășoară după principiul: „totul sau nimic” (întâi o cunoaștere foarte exactă a fiecărui element al sistemului și apoi acțiunea), ci prin aproximări și corectări succesive, în care primul aspect abordat nu este neapărat cel mai important într-o ordine abstractă, ci cel mai urgent din punct de vedere practic. Și din punct de vedere practic cel mai important element la un moment dat este acela a cărui modificare poate duce la rezultatele cele mai bune. În sistemele reale, situația era, în linii generale, următoarea: oamenii, aflați sub presiunea mare a necesităților pe care nu le pot satisface decât într-o măsură scăzută, în mod spontan devin conștienți de aceste necesități. Încă de la început omul a fost conștient că are nevoie de hrană, de adăpost, de îmbrăcăminte, de securitate, de menținerea sănătății etc. Este vorba, desigur, de o conștiință superficială a cerințelor funcționale care stau la baza acestor necesități. Dar, în condițiile în care problema fundamentală era aceea a mijloacelor de satisfacere a necesităților, o asemenea conștiință era suficientă. Ceea ce apărea ca fiind lipsa cea mai gravă era lipsa instrumentelor de acțiune. Atenția a căzut asupra acestora. Nu întâmplător prima revoluție a sistemelor de activitate a avut loc la nivelul instrumentelor folosite. Sistemele și-au sporit substanțial eficiența prin introducerea de noi instrumente. Invenția de noi instrumente, din ce în ce mai puternice și mai specializate, a ridicat o nouă problemă: organi-



zarea mulțimii instrumentelor în sisteme cât mai eficace. S-ar putea considera că a doua mare revoluție a sistemelor de activitate afectează *organizarea* instrumentelor într-un ansamblu cât mai coerent și mai eficient. O sporire semnificativă a eficienței poate fi obținută la ora actuală prin perfecționarea organizării. Utilizarea analizei sistemelor în sferele de vîrf ale societății actuale (unde gradul de perfecționare al instrumentelor a atins puncte foarte ridicate, ca, de exemplu, în sfera producției) constituie una dintre trăsăturile caracteristice ale etapei actuale. Dacă în analiza instrumentelor și, mai recent, a organizării lor în sisteme complexe s-au obținut rezultate remarcabile, în ceea ce privește determinarea funcțiilor pe care respectivele sisteme le au de realizat, cercetări sistematice aproape că nici nu au început. Făcînd o trecere în revistă a realizărilor și a tendințelor actuale ale analizei sistemelor, Barel remarcă lipsa completă a unor tehnici speciale tocmai în acest punct foarte important și de asemenea sentimentul de incertitudine pe care îl resimt analiștii atunci cînd pătrund pe acest teren. „Se va observa — nota el — că asupra acestui aspect capital al analizei sistemelor specialiștii nu au nici o «rețetă» tehnică de furnizat, în sensul că nu există încă nici o inovație metodologică în această privință. Mai mult sau mai puțin se va găsi la anumiți comentatori afirmația că alegerea obiectivelor este operația cea mai importantă a analizei sistemelor și cea mai dificilă totodată. Alți comentatori pun, ca să zicem așa, între paranteze această problemă, dînd dovadă în această privință de o mare discreție și concentrîndu-și atenția asupra problemelor de alocație a resurselor, presupunînd implicit că obiectivele sînt date și că analiza sistemelor devine atunci o pură chestiune de eficiență instrumentală” (4—81). Pentru specialiști apare din ce în ce mai deranjantă constatarea că există un mare decalaj între raționalitatea și eficiența modului în care ei încearcă să construiască sisteme de activitate, pe de o parte, și considerarea obiectivelor ca produse ale unui proces de cunoaștere predominant spontan, a cărui raționalitate, finețe și chiar întemeiere nu o pot judeca, pe de altă parte. Erich Jantsch considera că



din acest decalaj de fundare cognitivă dintre decizia asupra obiectivelor și decizia asupra mijloacelor se constituie iluzia că tehnologia prin ea însăși este capabilă să rezolve problemele sociale (44—119). La ora actuală a început să devină tot mai evident faptul că dezvoltarea mijloacelor tehnice nu duce prin ea însăși neapărat la rezolvarea marilor necesități sociale. Devine tot mai urgentă o cunoaștere riguroasă a acestor necesități.

S-ar putea spune că o a treia mare revoluție a organizării sistemelor activităților sociale va avea ca sarcină determinarea pe baze riguros științifice a *funcțiilor* acestora în cadrul vieții social-umane. Prin această ultimă revoluție, ciclul perfecționării se încheie, fiind puse pe baze științifice toate componentele majore ale oricărui sistem de activitate: *mijloacele, asamblarea acestora într-un sistem și funcțiile*. Este evident că o asemenea ultimă revoluție are ca efect reintegrarea armonioasă și rațională a sistemelor tehnice particulare în sistemul global al vieții social-umane, anulând în acest chip contradicția care începuse a se prefigura între om și tehnică.

Se pare că în majoritatea sferelor vieții sociale, și în special în cazul organizațiilor, s-a ajuns deja la nivelul dincolo de care nu mai este posibilă o perfecționare satisfăcătoare dacă funcțiile de realizat nu sînt determinate cît mai precis cu putință. S-ar putea spune, fără a fi în primejdia de a exagera prea mult, că situația despre care vorbeam mai înainte este pe cale de a se inversa: pînă acum omul știa destul de bine de ce ar avea nevoie, dar nu știa cum să obțină aceste bunuri. Acum el posedă mijloace de a crea aproape orice, dar devine din ce în ce mai conștient de caracterul rudimentar al imaginii sale despre nevoile pe care ar dori să le satisfacă. Și în acest punct este clar că a venit rîndul științelor social-umane să dea răspunsurile de care depinde realmente soarta omenirii.

Ar fi util de luat cîteva exemple pentru a ilustra această tendință. Crearea unor noi tehnologii este de natură să pună tot mai acut problema funcțiilor (și, respectiv, a necesităților). Vechile moduri de organi-



zare a activităților social-umane, rezultate ale unor îndelungi procese spontane de cristalizare, erau suficient de adaptate necesităților reale. Limitarea lor era în sfera eficacității și în special a eficienței. Invenția unor noi tehnologii mult mai eficiente repune problema adecvării activității la necesitățile pentru a căror satisfacere a fost ea constituită. Mai sînt ele potrivite acestor necesități? Sînt mai bune sau mai proaste din acest punct de vedere? Nu cumva ele generează o serie de consecințe perturbatoare neintenționate? Aș lua pentru ilustrarea acestui gen de probleme un exemplu, poate, foarte banal, dar semnificativ. Hrana naturală, în linii generale, conținea toate elementele necesare organismului uman. Atîta timp cît omul culegea hrana din natură, singura problemă a sa era cantitatea acesteia. El a rezolvat această problemă, începînd să creeze noi tehnici, mai eficiente decît natura, de obținere a hranei. Noile tehnici au modificat însă substanțial chiar bunurile de consum produse: în locul produselor naturale au început să apară tot mai mult produse artificiale, avînd proprietăți fizice și chimice relativ diferite. În acest moment se ridică însă o nouă problemă: este noua alimentație cel puțin la fel de adecvată necesităților organismului ca cea naturală? Conține ea toate substanțele absolut necesare și este lipsită de substanțe nocive pentru organism? Schimbările produse în alimentație în ultimul timp au pus acut problema cunoașterii foarte exacte a necesităților organismului uman. Înlocuirea produsului natural, spontan adecvat necesităților organismului, aduce deci cu mare forță problema cunoașterii chiar a acestor necesități.

Un stimulent foarte puternic în constituirea interesului pentru determinarea cît mai riguroasă a funcțiilor l-a constituit extinderea prognozei și a planificării. Atunci cînd se ia în considerație viitorul într-o societate dinamică ca cea actuală, formulările prezente ale necesităților și ale funcțiilor de realizat devin și mai insatisfăcătoare. A „proiecta” în viitor obiectivele și necesitățile prezente duce la „falsificarea în mod grav a procesului istoric”, blochează viitorul și perpetuează prezentul (44). Orice prognoză, în special prognoza



normativă și planificarea, impun o explorare a dinamicii necesităților și a funcțiilor de realizat. Este semnificativ în acest sens procesul pe care Jantsch îl pune în evidență în analiza organizațiilor productive din societatea actuală: locul orientării pe produse (deci pe obiective concrete) este luat treptat de orientarea spre funcții. O asemenea orientare spre funcții a sistemelor permite o planificare pe termen lung și, totodată, axată pe obiective sociale (44—298). Se produce astfel o puternică deschidere spre cadrul social general. În acest sens, Churchman făcea observația că înțelegerea unui sistem se ameliorează prin punerea în evidență a integrării sale în sisteme mai generale. Analiza funcțiilor duce la o nouă abordare integrativă a elementelor componente ale vieții sociale.

Analiza funcțiilor constituie un cadru deosebit de favorabil pentru inovație, stimulând ritmul dezvoltării sistemelor. Erich Jantsch citează două studii statistice asupra condițiilor fundamentale care favorizează inovația tehnologică. În ambele studii, factorul cel mai important îl constituie „orientarea efortului de inovație către un scop precis” sau, în cealaltă formulare, „existența unei necesități clar exprimate” (44—79).

Analiza necesităților și, respectiv, a funcțiilor reprezintă un domeniu încă foarte puțin explorat. În măsura în care o asemenea analiză se face în afara sistemelor respective, având ca obiect sistemele mai generale în cadrul cărora acestea funcționează și, în ultimă instanță, societatea în ansamblul său, ea va avea inevitabil un caracter sociologic. Dealtfel, nu întâmplător tocmai în sociologie (Marx, Durkheim, Parsons, Merton etc.) și în antropologia culturală (Malinowski, Radcliff-Brown etc.), problema funcțiilor îndeplinite de diferitele sisteme componente ale vieții sociale a constituit una dintre temele cele mai frecvent abordate.

Metodele unei asemenea analize aproape că nu au fost încă elaborate. A determina riguros mulțimea necesităților pe care un sistem social global le are la diferitele sale niveluri înseamnă a porni de la o analiză amplă a organizării și a funcționării acestuia. Analiza organizării și a funcționării sistemelor social-umane par-



ticulare devine completă astfel abia la nivelul unei analize a organizării și a funcționării societății în ansamblu. Acest lucru este valabil cu atât mai mult pentru organizații.

Există și alte încercări interesante de determinare a funcțiilor pornind din interiorul organizației. O asemenea încercare este întreprinsă de J. C. Haberstroh. El face distincție între *obiectiv formal* și *scop comun*. Scopul comun este înțeles de către Haberstroh ca un fel de rezultantă statistică a *orientărilor reale* ale indivizilor care acționează la un moment dat în organizație. Scopul comun este deci un fapt subiectiv, nu obiectiv. El nu mai este însă dat, de regulă, la nivelul conștiinței indivizilor unei organizații, ci reprezintă „rezultanta”, media statistică a scopurilor așa cum sînt ele reprezentate de către indivizii care participă la respectivul sistem de activitate în procesul activității lor specializate. Un asemenea scop comun se poate determina printr-o analiză de conținut a unui mare eșantion de comunicații interne folosite de membrii organizației pentru a coordona activitatea lor (38—1 179). Printr-o asemenea metodă se poate determina orientarea reală a unui sistem la un moment dat, adică orientarea reală a activității organizate, dar nu și funcționarea sa în cadrul sistemului social general. Deci metoda propusă nu dezvăluie decît o parte a problemei.

O altă încercare de a soluționa această dificultate recurge la considerarea organizațiilor în sine, atribuindu-le ca ultimă finalitate supraviețuirea, adaptarea la mediul înconjurător și creșterea (71—97). Se consideră că funcțiile particulare pe care fiecare le realizează sînt subordonate unei funcții fundamentale de supraviețuire: pentru a supraviețui, o organizație trebuie să îndeplinească funcții utile. Privite din această perspectivă, organizațiile se caracterizează pînă la urmă prin finalitatea propriei mențineri și dezvoltări, realizată prin continue adaptări la mediul aflat în transformare rapidă. Pentru aceasta, trăsătura fundamentală, de primă importanță a unei organizații bune, sănătoase este *flexibilitatea*, adică capacitatea de a se



adapta la noile probleme puse de mediu. Dacă, pe de o parte, fiecare organizație trebuie să dezvolte procedee cu ajutorul cărora să maximizeze performanța cotidiană, ea trebuie să țină seama totodată de faptul că insistența unilaterală pe aceste procedee este de natură a reduce substanțial capacitatea creativă a organizației. De aceea o altă sarcină de prim ordin de natură a asigura flexibilitatea se referă la „a încuraja creșterea și dezvoltarea talentelor și a capacităților *unice* pe care membrii le posedă, *chiar dacă aceste capacități și abilități nu au nici o valoare imediat previzibilă pentru organizație*“ (71—17).

Considerarea finalității ultime a unui sistem organizat, în primul rând a unei organizații, drept tendința de supraviețuire și de creștere presupune o autonomie a organizațiilor în cadrul sistemului social global mult mai mare decât o au ele, se pare, în realitate. Ideea este, evident, influențată de cazul organizațiilor economice de tip capitalist. Chiar și aici, supraviețuirea și creșterea constituie doar mijloace ale realizării finalităților lor ultime: obținerea profitului. Deși nu se poate nega o tendință proprie oricărei organizații de a se menține și dezvolta, este dificil a se considera această tendință ca primordială. Organizațiile sînt subsisteme ale sistemului social global, fiind constituite, menținute și dezvoltate numai în măsura în care existența lor este de natură a satisface necesitățile sociale generale. În afară de aceste rațiuni, menținerea și dezvoltarea unei organizații devin disfuncționale, un lux gratuit pentru sistemul social.

### 3.1.2. Sisteme monofuncționale și plurifuncționale

Un sistem poate avea o singură funcție finală de realizat (sistem monofuncțional) sau mai multe (sistem plurifuncțional). Sistemele monofuncționale sînt, de regulă, sistemele simple, subsisteme ale unor sisteme mai complexe. De la un grad suficient de complexitate în sus, sistemele monofuncționale sînt rare. Școala trebuie să pregătească cultural și științific, să integreze social, să dea



o bază pregătirii profesionale tinerei generații. Pluralitatea de funcții finale poate să fie sau nu înscrisă în organizarea formală în calitate de obiective de atins.

Pe lângă funcțiile finale, un sistem are, după cum am văzut, și numeroase funcții laterale, a căror satisfacere nu o poate ignora. Existența mai multor funcții care urmează a fi îndeplinite, atât a funcțiilor finale, cât și laterale, ridică dificultăți deosebite atât pentru organizarea practică a sistemelor, cât și pentru analiza lor. Aici își găsesc sursa multe dintre dificultățile teoriilor clasice ale organizării. Ele porneau de la ideea simplificată că important pentru o organizație este numai obținerea unui profit maxim. Cercetările ulterioare au demonstrat că organizații aparent raționale devin inefficiente dacă singurul criteriu pe care formal se accentuează este profitul sau furnizarea unui serviciu bun (71—96). Un sistem eficient și rațional organizat este numai acela care ia în considerație cât mai complet posibil mulțimea funcțiilor finale și laterale pe care le are de realizat. Deci prima problemă care se ridică în fața unui program de analiză și de proiectare rațională și eficientă a unui sistem de activitate este determinarea cât mai complet posibil a mulțimii de funcții finale și laterale care urmează a fi realizate.

O a doua problemă nu mai puțin dificilă este aceea a determinării *sistemului de priorități*. Problema priorității provine din specificul relațiilor dintre cerințele funcționale care presează asupra unui sistem organizat. Între aceste cerințe funcționale, indiferent dacă sînt finale sau laterale, pot exista mai multe tipuri de relații<sup>1</sup>. Relația cea mai generală este cea de *dependență-independență*. Între două cerințe funcționale pot exista grade diferite de dependență-independență, în sensul că realizarea sau nerealizarea uneia are sau nu o influență (pozitivă-negativă) asupra realizării celeilalte. În cazul în care există o anumită influență, între cele două cerințe

---

<sup>1</sup> În lucrarea *Metoda normativă în psihologia organizării* (85) analizăm pe larg această problemă a relațiilor multiple dintre cerințele funcționale în spațiul cărora se constituie un sistem organizat, cu alte cuvinte *spațiul funcțional* al unui sistem.



funcționale se va stabili un raport de dependență; în cazul în care nu există nici o influență, ele vor fi reciproc independente. În cazul relațiilor de dependență există încă două subcazuri: cerințele funcționale dependente pot fi *convergente*, adică satisfacerea uneia antrenează (influențează pozitiv) și satisfacerea celeilalte, sau *divergente*, adică satisfacerea uneia antrenează frustrarea celeilalte. Ținând seama de aceste tipuri de relații, apare evidentă următoarea situație: dacă în cazul dependenței pozitive, prin definiție, sistemul activității satisface în același timp toate cerințele funcționale, nu același lucru este valabil în celelalte două cazuri. În cazul relației de independență este necesar ca pentru satisfacerea fiecărei cerințe funcționale să se organizeze activități speciale. În cazul unor relații de dependență negativă, realizarea unei funcții determină într-un anumit grad nerealizarea celeilalte. Din această cauză, în condițiile în care nu este cu putință la un moment dat să se transforme relațiile de dependență negativă, este necesară stabilirea unei ierarhii preferențiale: în ce grad să se realizeze o funcție cu prețul nerealizării unei alte funcții. Necesitatea stabilirii de ierarhii de prioritate apare nu numai în relațiile dintre funcțiile finale, ci și în cele dintre acestea și funcțiile laterale. Sistemele trebuie să accepte realizarea unor funcții laterale ca fiind absolut necesară cel puțin într-un anumit grad. De exemplu, poluarea poate fi indiferentă pentru un sistem, dar pentru altele, în condiții relativ modificate, ea poate constitui o restricție importantă. În acest din urmă caz, efectul poluant este luat în considerație, fiind integrat în ierarhia complexă de priorități a sistemului.

Fiecare sistem organizat se fundează din această cauză pe un complex sistem de priorități, parțial exprimat la nivel formal, parțial neformulat, însă implicat în activitatea practică, în mulțimea opțiunilor reale. Cercetarea trebuie să pună în evidență în fiecare caz în parte acest sistem de priorități, iar proiectarea și raționalizarea unui sistem trebuie să analizeze și să găsească soluția optimă pentru priorități. De sistemul de priori-



tăți depinde în foarte mare măsură eficiența întregului sistem.

În condiții suficient de complexe, pe de o parte, și în condițiile în care resursele sînt limitate, pe de alta, apar dificultăți deosebite în realizarea unui sistem de priorități convenabil. Mai mult, în asemenea împrejurări, însăși organizarea unui sistem plurifuncțional este deosebit de dificilă. În cercetările organizaționale a apărut foarte clar complexitatea adesea copleșitoare a organizării unor sisteme plurifuncționale. Cu cît trebuie să se realizeze mai multe funcții, cu atît este mai dificil a găsi soluții organizaționale eficace și eficiente totodată. Cele mai ușor de organizat și cu șanse de realizare a unei eficiențe crescute sînt sistemele monofuncționale sau cu puține finalități. Aceasta este de fapt cauza principală a diferențierii funcționale și a relativei autonomii acordate subsistemelor. Relativa autonomie micșorează numărul cerințelor funcționale laterale și dă posibilitatea concentrării pe funcția finală.

### 3.1.3. Cerințe funcționale latente și manifeste

Studiile asupra personalității umane au scos în evidență faptul că nevoile sale nu sînt toate egale ca importanță: unele sînt considerate a fi mai importante, altele mai puțin importante, unele sînt puternic conștientizate și puse ca obiective de realizat, altele sînt mai puțin sau deloc conștientizate, neapărînd ca obiective de atins. Nevoile umane sînt deci împărțite în clase diferite, aranjate într-o anumită ierarhie de priorități (58)<sup>1</sup>. Ierarhia nevoilor, a cerințelor funcționale reprezintă, de fapt, punctul de vedere al urgențelor sistemului respectiv. Această teză poate fi cu ușurință generalizată pentru orice sistem de activitate: el are o mulțime de nevoi sau de cerințe funcționale, care însă nu sînt toate egale ca urgență și importanță. Această inegalitate apare sub forma ierarhiei de priorități.

---

<sup>1</sup> Teoria lui Maslow va fi analizată mai pe larg în capitolul 4.



Prima observație care se impune este aceea că cerințele funcționale, resimțite ca nevoi de către un sistem la un moment dat, nu epuizează mulțimea cerințelor sale funcționale. Trebuie operată o distincție între cerințele funcționale *manifeste* (cele de care sistemul este într-un fel sau altul conștient) și cerințele funcționale *latente* (existente potențial ca cerințe), dar care nu-și găsesc o expresie conștientă suficient de cristalizată.

Se pot formula trei cauze pentru care unele cerințe funcționale nu sînt manifeste la un moment dat, ci latente: 1) lipsa mijloacelor de satisfacere a lor; 2) lipsa resurselor; 3) contradicția cu alte cerințe funcționale.

Conștientizarea unei cerințe funcționale este dificilă, realizîndu-se, de regulă, la nivelul conștiinței practice în forme aproximative, superficiale. Una dintre cele mai simple modalități de conștientizare a unei cerințe funcționale este constituirea unui instrument de satisfacere a ei. Existența instrumentului și experiența necesității sale constituie o modalitate foarte curentă de conștientizare a unei cerințe funcționale. Adesea, din această cauză, instrumentul este confundat cu însăși cerința funcțională pe care o satisface, aceasta din urmă apărînd la nivelul conștiinței ca „nevoie de instrument”: nevoia de somn, de mîncare, de plimbare, de distracție, de muncă plăcută, de mișcare, de sport etc. Apariția instrumentului oferă astfel o posibilitate destul de simplă de conștientizare a cerinței funcționale. În linii generale, deși apariția unei cerințe funcționale determină o tendință în sistem de găsire a unui instrument (modalități de satisfacere), tendință care persistă pînă la descoperirea acestuia, în condițiile în care nu există însă o asemenea posibilitate reală, pentru a evita căutarea în gol și consecințele negative ale unei asemenea căutări fără rezultat, apare o tendință inversă, cu semnificație reglatoare, care micșorează presiunea cerinței funcționale, tinzînd s-o țină în latență. Sesizînd această caracteristică, Marx făcea cunoscuta remarcă că omenirea nu-și pune niciodată sarcini imposibile, ci numai sarcini pentru care deține instrumentele de soluționare. Apariția deci a posibilităților reale de satisfacere a unei cerințe funcționale tinde să scoată respectiva cerință



funcțională din starea de latență, făcând-o manifestă și sporindu-i presiunea. Posibilul de satisfacere a unei cerințe funcționale este *absolut* și *relativ*. Absolut în sensul existenței sau nu, în principiu, a unei modalități de satisfacere, indiferent de costul utilizării sau al proiectării ei. Atâta timp cât omenirea nu dispunea de cunoștințe necesare, problema vindecării și prevenirii unor boli era insolubilă în mod absolut, indiferent de resursele economice cerute; sau zborul în cosmos. Deci sensul absolut se referă la existența sau la posibilitatea principială a construirii unor asemenea mijloace la un moment dat. Nu este însă suficient să existe mijloace sau să poată fi construite. Este important și *costul* utilizării unui mijloc existent sau al elaborării lui, al cercetării științifice necesare în particular. Costul reprezintă o deosebit de importantă restricție pentru sistemele social-umane. U Thant consideră în acest sens că pentru societatea contemporană nu mai există practic limite absolute, ci mai mult limite relative, referitoare la costul utilizării și al cercetării.

Intensitatea presiunii unei cerințe funcționale va depinde deci în primul rând de existența posibilităților absolute și relative de satisfacere a lor. De exemplu, satisfacția în activitatea de muncă a fost dintotdeauna o cerință funcțională. Inexistența posibilităților sociale și tehnice ale realizării ei au ținut-o, în general, într-o stare latentă. Resemnarea apăsătoare adesea ca mod de manifestare a acestei latențe. Este cunoscută tema biblică conform căreia omul este sortit să-și dobândească cele necesare cu prețul sudorii frunții. Orientarea relațiilor umane pornește de la ideea că munca industrială nu poate da în sine satisfacții și din această cauză trebuie oferite satisfacții în alte sfere, și anume în relațiile umane care acompaniază munca. Apariția posibilităților tehnice și sociale de a face munca plăcută în sine este de natură a scoate această cerință din latență.

Dacă luăm în considerație ierarhia cerințelor funcționale, apare un alt factor care determină intensitatea presiunii unei cerințe funcționale la un moment dat. În teoria organizării a devenit o teză unanim acceptată aceea că *presiunea cea mai intensă o are clasa de cerin-*



te funcționale imediat superioară în ierarhia claselor de cerințe funcționale satisfăcute în linii generale. Pe de o parte, clasele mai importante de cerințe funcționale satisfăcute la un nivel mulțumitor nu mai exercită o presiune importantă *actual*, ci doar *potențial* (în cazul unor noi nesatisfaceri a lor). Pe de altă parte, clasele superioare primei clase nesatisfăcute, mai puțin importante din această cauză, tind și ele să fie ținute în latență pînă în momentul în care este satisfăcută și această clasă. Acest lucru a apărut deosebit de clar în cercetările întreprinse asupra moralului organizației. Pentru îmbunătățirea moralului, prima operație de făcut constă în determinarea necesităților nesatisfăcute care stau la baza nemulțumirii și în determinarea totodată a importanței lor. Chestionarea diferitelor colectivități în legătură cu ce se consideră a fi cauza nemulțumirii arată o mare variație datorată tocmai acestui joc al caracterului latent sau manifest al cerințelor. Într-o colectivitate, de exemplu, în care nu sînt satisfăcute necesitățile de subzistență, este de așteptat ca acestea (salariul în primul rînd) să fie semnalate ca cele mai acute. Într-o altă organizație, salariul poate apărea pe locul 8—9 în ierarhia nemulțumirilor, pe primul loc putînd sta metodele de supraveghere și de control, munca lipsită de satisfacții intrinseci etc. Aceasta nu înseamnă însă că salariul este *în mod absolut* mai puțin important decît celelalte, ci el este mai puțin important doar în ierarhia *relativă* a nevoilor. În măsura în care salariul este asigurat la un nivel satisfăcător, alte nevoi trec pe primul plan (39—47). Apare aici necesitatea de a opera o distincție între *ierarhia absolută* a importanței cerințelor funcționale ale unui sistem și *ierarhia relativă* a acestora. Ierarhia relativă se referă la ierarhia așa cum se prezintă ea la un moment dat în viața unui sistem, în condițiile în care unele nevoi importante sînt deja satisfăcute, greutatea căzînd pe prima clasă de nevoi nesatisfăcute. Ierarhia înregistrată la nivelul conștiinței unui sistem la un moment dat reprezintă, de regulă, ierarhia relativă și nu cea absolută, fiind determinată de raportul dintre necesitățile deja satisfăcute și necesitățile încă nesatisfăcute.



În condițiile în care o clasă de cerințe funcționale este în linii generale satisfăcută, are loc un proces de *deblocare a cerințelor funcționale din clasa imediat superioară*. Un om care nu își poate satisface nevoile elementare de subzistență, remarca Marx, nu poate simți nevoile spirituale mai înalte (56). Și, invers, pentru a putea avea nevoi superioare, omul trebuie mai întâi să-și asigure satisfacerea nevoilor elementare (55).

Conceptul de completitudine sau de saturație funcțională capătă în această perspectivă o determinare suplimentară. Un sistem poate fi într-un *echilibru relativ* sau *absolut*. Când toate cerințele sale funcționale sînt în linii generale satisfăcute, sistemul se află într-o stare de saturație sau de completitudine funcțională și cu aceasta într-o stare de echilibru absolut. În condițiile în care există unele clase de cerințe funcționale nesatisfăcute, care însă nu sînt elementare și pentru care nu există la un moment dat posibilități reale de satisfacere, sistemul poate de asemenea să fie într-o stare de echilibru, relativ însă. Îndată ce apar posibilitățile reale de satisfacere și a acestor cerințe, ele trec din stare latentă în stare manifestă, determinînd prin aceasta punerea sistemului în mișcare. O teză fundamentală a teoriei marxiste asupra societății este aceea că apariția unor posibilități istorice noi de organizare socială are o influență puternică asupra tendinței reale a sistemului de a se transforma. Atîta timp cît nu există asemenea posibilități, și gradul de insatisfacție al claselor sociale defavorizate este mai scăzut. Apariția posibilităților obiective de transformare socială activează totodată clasele purtătoare ale acestor noi moduri de organizare, adîncind insatisfacția lor față de vechea stare de lucruri (55). O conștiință revoluționară, spunea Marx, nu apare decît în epoci revoluționare.

În cazul în care cerințele funcționale pentru satisfacerea cărora nu există posibilități în sens absolut sau relativ sînt deosebit de importante pentru sistem, ele vor fi formulate în mod manifest și vor fi puse chiar ca obiective formale ale sistemului. Inexistența însă a mijloacelor reale de satisfacere a lor va determina fie găsirea unor mijloace iluzorii (religia de exemplu), fie



crearea unei puternice conștiințe a necesității lor (formularea lor ca ideal de atins), complementară nerealizării lor practice.

Sub presiunea luptei de clasă, statul capitalist poate să înscrie formal o serie de obiective de interes general, chiar în condițiile în care nu există posibilități structurale de realizare a lor. Un senator american remarcă cu umor că, deși se cheltuiesc sume uriașe pentru programele de luptă împotriva sărăciei, ele nu au reușit până acum să facă din nici un sărac american un om mai puțin sărac. Într-un regim dictatorial se pot înscrie formal drepturile omului sau necesitatea unei organizări democratice fără însă ca în practică să fie realizate. Acesta este unul dintre sensurile în care Lenin caracteriza democrația burgheză ca *formală*.

O cauză pentru care apare o asemenea situație stă și în caracterul de dependență pozitivă dintre necesități. O necesitate oarecare, fiind o condiție a realității unei alte necesități mai importante, devine mai importantă prin chiar acest lucru. De exemplu, în cazul citat mai înainte, satisfacția umană în cadrul participării la activitatea de muncă a început să devină importantă în cadrul societății capitaliste nu pentru că această societate ar fi căpătat o nouă orientare (necesitățile omului ar fi devenit centrale pentru sistemul social capitalist), ci pentru faptul că satisfacția umană a intrat într-o dependență pozitivă tot mai strânsă cu alte necesități vitale pentru societatea capitalistă. Pe de o parte, în noile condiții tehnologice, o productivitate ridicată nu mai poate fi atinsă în condițiile unui grad ridicat de insatisfacție. Pentru creșterea productivității a fost necesară și o creștere a gradului de satisfacție a indivizilor participanți. Pe de altă parte, necesitatea de a reduce tensiunile și conflictele sociale nu pe calea unei represiuni deschise, ci prin mijloace mai subtile a făcut de asemenea necesară sporirea gradului de satisfacție. „Umanizarea” organizațiilor și lărgirea obiectivelor lor sociale, caracteristice stadiului actual al societății capitaliste (45—267), își găsesc explicația tocmai în această relație de dependență pozitivă (de condiționare).



### 3.1.4. Schimbarea funcțiilor

Un sistem nu are în toate etapele existenței sale aceleași funcții, ci se caracterizează printr-o continuă tendință de modificare a funcțiilor sale, atât a celor finale, cât și a celor laterale. Această tendință se datorește în principal modificărilor contextului social-uman în care acționează. El poate să-și piardă o serie de funcții, dar și să dobândească alte funcții. Acest proces de schimbare a funcțiilor este în mare măsură un proces spontan. Treptat, o serie de funcții care nu mai sînt necesare încetează să mai fie îndeplinite, în timp ce alte funcții, nou cerute, încep să fie satisfăcute. Sistemul religios, de exemplu, în diferite epoci, în raport cu cerințele societății, îndeplinește funcții relativ diferite. Această schimbare de funcții poate să fie extrem de lentă. Din această cauză sau din alte cauze, schimbarea poate să nu fie înregistrată la nivelul conștiinței participanților. Dincolo de existența unor obiective generale, formulate adesea într-o manieră abstractă și difuză, funcțiile reale pot avea o variație accentuată.

Toate marile subsisteme ale societății (politic, moral etc.) au suferit un proces istoric de modificare neînteruptă a funcțiilor lor. Perioadele de transformări ale funcțiilor sistemelor social-umane sînt marcate uneori de adevărate *crize*. Există crize ale obiectivelor: vechile obiective nu sînt considerate ca acceptabile, în timp ce noile obiective, din ce în ce mai necesar de realizat, nu sînt luate încă în considerație; există și crize ale realizării acestora. Deși viața socială cere intens realizarea unor cerințe, activitățile organizate în vederea acestor finalități nu reușesc să aibă o eficiență satisfăcătoare: întreprinderi neproductive, sisteme de securitate ineficiente, propagandă care nu convinge etc.

Toate crizele sociale apar în primul rînd ca o punere în discuție a funcțiilor diferitelor sisteme sociale, ca o reevaluare a acestor funcții. Tipică este criza socială care a luat mari proporții în ultimii ani în S.U.A. Tot mai intens este simțită necesitatea determinării unor noi obiective. Astfel, într-un studiu dedicat căilor de a face față cât mai eficace viitorului, un autor american, Max



Ways, cerea în primul rînd „o mai deschisă și mai deliberată atenție selecției scopurilor către care este orientată activitatea planificată și un efort de a perfecționa planificarea prin aprofundarea definirii scopurilor“ (82).

Dacă pînă nu demult teoria organizării își concentra atenția exclusiv pe organizarea activităților de realizare a unor obiective care păreau date în mod clar, acum devine tot mai evident faptul că o bună organizare trebuie să pornească cu determinarea cît mai clară a obiectivelor înseși. Faptul că obiectivele de realizat nu mai sînt tot așa de evidente este un semn important de criză socială. „Noul umanism“, apărut în ultimii ani în America, pune în mod net necesitatea redefinirii obiectivelor esențiale ale societății americane. Helen Sheffer caracterizează în următorul fel unele dintre aceste noi exigențe: „S-a notat faptul că rapoartele economice anuale ale guvernului oferă indici asupra productivității, folosirii mîinii de lucru, inflației, investițiilor, consumului și altele asemenea acestora. Dar nu sînt indicate deloc date cu privire la condițiile umane ale poporului american. Indicatori de acest gen asupra sănătății naționale, a stării mediului, a gradului și a localizării sărăciei, costul și efectele criminalității, bogăția educației, științei și artei, toate acestea sînt absente, dar necesare“ (73—4). O altă sursă a crizei obiectivelor în America o constituie evidența ineficacității activităților de satisfacere a necesităților vitale ale societății. Această insatisfacție crescîndă se datorește, după Leo Cherne, „pierderii credinței că fiecare problemă este rezolvabilă, fiecare boală este curabilă, fiecare nevoie este de dorit... Puterea noastră apare impotentă în Asia... școala noastră nu educă, cultura noastră nu civilizează“ (73—5).

Critica unui sistem social învechit include și critica nevoilor sale și deci a subsistemelor care satisfac aceste nevoi: statul care oprimă, biserica care mistifică, școala care integrează. Complementar, lupta pentru un nou sistem social înseamnă și lupta pentru impunerea unor noi obiective de realizat atît la nivelul întregii societăți, cît și la nivelul subsistemelor sale.



Într-o oarecare măsură, această mutație face explicabilă contradicția fundamentală a așa-zisei „societați de consum”. Abundența de bunuri nu oferă satisfacția, mulțumirea, fericirea așteptată. Înconjurat de bunurile care pînă acum constituiau obiectul celor mai arzătoare aspirații, omul se simte nefericit și frustrat totodată. Și din această uimitoare insatisfacție apare o nouă întrebare: care sînt nevoile sale cu adevărat? În general, societatea contemporană trebuie să facă față reevaluării necesităților sale și, mai mult decît atît, procesului rapid de constituirea noilor necesități. Este semnificativă în acest sens remarca lui Ozbekhan: „Bătălia tehnologică este cîștigată... Victoria noastră constă în faptul că am depășit... stadiul de «strîmtoare», adică acea constrîngere fundamentală a mediului natural... Am învins «strîmtoarea», înmulțindu-ne mijloacele, descoperind noi căi de a le folosi în mod eficient, adică economic, reușind să înțelegem natura proceselor de maximizare și lărgind prin acumulare și substituie ansamblul metodelor noastre. Aceste cuceriri au fost ținta către care umanitatea și-a îndreptat toate eforturile. Totuși, succesul obținut nu poate constitui un scop în sine. Problema este de a ne reorienta energiile și întreaga tehnologie ce se află în slujba noastră către noi obiective, care nu ne mai sînt impuse din afară, așa cum fusese supraviețuirea în epoca de strîmtoare, obiective pe care va trebui să le descoperim noi înșine” (44a—109—110).

Unele dintre schimbările care au loc la nivelul obiectivelor unei organizații au însă și numeroase aspecte negative, patologice. Datorită importanței lor și a atenției care li s-a acordat în literatura de specialitate, este necesar să fie menționate pe scurt în acest context.

Cea mai generală și mai cunoscută asemenea deplasare la nivelul funcțiilor unui sistem este *punerea mijloacelor în locul scopurilor*. Pentru realizarea unui obiectiv general sînt fixate o serie de mijloace. Aceste mijloace devin obiective ale unor subsisteme sau ale întregii organizații. În acest moment apare pericolul ca mijloacele să fie considerate *în sine*, pierzîndu-se din vedere obiectivul mare de atins. Această considerare în sine a mijloacelor duce la dezvoltarea lor independentă



de atingerea obiectivelor generale, adesea putând apărea chiar contradicții dintre obiectivul general și mijloacele dezvoltate în sine. De aici decurg mai multe consecințe. În primul rând, sistemul poate să nu mai acorde atenție gradului în care obiectivul general este sau nu realizat, producându-se o deplasare a atenției pe gradul de realizare a subobiectivelor, care constituie în realitate doar mijloace ale realizării obiectivului general. În acest fel se pot realiza în mod eficient o mulțime de sub-obiective, dar în realitate eficiența finală a sistemului să fie slabă sau chiar în scădere, fără a exista conștiința acestei situații. Are loc în aceste condiții o activitate care în aparență este rațională și eficace, dar care în realitate se desfășoară în gol. Este cazul deformărilor birocratice, atât de frecvente în societatea modernă. În organizații sînt frecvente cazurile în care un organism (un serviciu, o secție) continuă să existe și după dispariția condițiilor care l-au făcut necesar, producându-și el însuși în mod artificial obiective pe care să le realizeze, care nu sînt în fapt necesare. În general, instituționalizarea și formalizarea obiectivelor le dă acestora o forță de persistență dincolo de necesitatea menținerii lor. În acest fel, datorită unei *inertii instituționale*, obiective care și-au pierdut demult funcționalitatea se mai mențin, sistemele adaptîndu-se cu întîrziere noilor cerințe.

O altă consecință se referă la deplasarea activității pe un aspect al obiectivului general (sau pe realizarea unei funcții) datorită operaționalității crescute a acestuia. De exemplu, școala are printre funcțiile sale și pe acelea de a oferi informația și de a forma gîndirea elevilor, capacitatea de a manipula această informație. Dar, pentru că realizarea și controlul realizării primei funcții este mai ușoară, apare tendința de a se deplasa activitatea în sensul realizării numai a acestei funcții. Mai mult, se tinde a se cere însușirea de informație cu mult peste necesitățile reale, în locul formării unui mod de gîndire și de autoînvățare. Are loc deci un fel de *regres* la funcțiile mai ușor de realizat și a căror eficiență este mai simplu de testat.



În fine, o deosebit de importantă consecință negativă apare la nivelul așa-numitei tendințe de *maximizare* a sistemelor organizate. Această tendință de maximizare este tipică substituției scopului prin mijloace. Dacă pentru realizarea unui obiectiv se organizează ca mijloc un sistem complex de activitate, acest sistem are propriile sale necesități. Pentru a le satisface, el dezvoltă noi subsisteme. La un moment dat însă, această dezvoltare nu mai are nici o legătură cu realizarea obiectivelor propriu-zise. Are loc deci o perfecționare în sine a sistemului, independent de eficiența sa finală.

Allport remarcase acum câteva decenii tendința organizațiilor de a rezolva dificultățile lor prin instituționalizări excesive. Atunci când apare o problemă, cea mai simplă metodă de a încerca să fie rezolvată este aceea de a se crea un rol special, atribuit unui individ sau unui subsistem. Odată creat rolul, acesta își dezvoltă o activitate relativ autonomă, care adesea are mai mult sensul autojustificării existenței sale decât rezolvarea problemei pentru care a fost creat (45—100—105). O altă metodă de rezolvare a unei dificultăți constă în elaborarea de reguli și de prescripții formale. Însă această creare de noi reguli formale deschide un ciclu de creștere în proporție geometrică a volumului de muncă și a sistemului de reguli formalizate: fiecare regulă produce specificații și excepții (37—46).

Un alt tip de modificare a funcțiilor provine din înlocuirea obiectivelor organizaționale cu obiective personale. Activitatea în cadrul unui sistem organizat afectează puternic interesele personale ale indivizilor. Din această cauză, în deciziile lor indivizii pot să ia în considerație mai mult propriile lor interese decât realizarea obiectivelor organizației. Această substituție poate să se manifeste în cele mai diferite situații: începând cu raportări false în ceea ce privește realizarea unor obiective (realizarea obiectivelor constituind totodată un criteriu al aprecierii și al sancționării indivizilor) și sfârșind cu crearea de noi posturi de muncă, dictate nu de necesitatea activității, ci de necesitatea plasării sau avansării indivizilor. Aceste consecințe sînt deosebit de grave și de dificil de prevenit. O asemenea substituție de fi-



nalități este de natură a tulbura structural activitatea. Pe de altă parte, ea însăși constituie unul dintre produsele laterale ale modului în care se realizează motivarea participării și performanței. Participanții sînt motivați tocmai prin stimularea intereselor lor personale de cele mai diferite tipuri: interese economice, dorință de promovare, de statut, de putere organizațională etc. Această forță psihologică imensă depășește adesea cu mult exigențele organizaționale, putînd genera fenomene patologice extrem de importante.

### 3.2. EFICACITATEA SISTEMELOR

#### 3.2.1. Eficacitatea și nivelurile ei

Nu este suficient să ne oprim la faptul că un sistem satisface o funcție anumită, deoarece unul o satisface într-un grad mai înalt, iar altul într-un grad mai scăzut. O întreprindere satisface o nevoie de anumite produse sau de resurse economice mai mult, o alta mai puțin. O școală asigură o pregătire a elevilor săi mai înaltă, o alta mai scăzută. Pentru a desemna aceste grade, este nevoie de un concept special: eficacitate. Prin eficacitatea sistemelor social-umane se înțelege *gradul în care ele reușesc să realizeze funcțiile lor finale, cu alte cuvinte gradul în care reușesc să satisfacă cerința lor funcțională constitutivă.*

Un sistem de activitate poate avea o eficacitate *maximă*, adică satisface complet cerința funcțională constitutivă a sa, sau poate fi *complet ineficace*, adică nu satisface deloc respectiva cerință funcțională. O fabrică poate furniza toate produsele de un tip oarecare de care respectiva comunitate are nevoie sau poate să fabrice un produs care nu satisface deloc necesitatea pentru care a fost creată. Între ineficacitatea completă și eficacitatea maximă există o mulțime de grade de eficacitate.

O anumită cerință funcțională va tinde să preseze continuu asupra sistemului care o satisface, în sensul



sporirii eficacității acestuia. În principiu, această presiune se menține pînă în momentul în care eficacitatea sistemului atinge maximumul. Un sistem complex complet stabil, „perfect“, este sistemul ale cărui cerințe funcționale sînt satisfăcute complet, adică este sistemul compus din subsisteme cu eficacitate maximă. După cum se pare însă, de la un anumit nivel de complexitate, o asemenea stare nu este posibil de atins în mod practic. Ea este și foarte greu de definit. În ce măsură se poate vorbi la ora actuală, de exemplu, de o școală care are o eficacitate maximă, care să satisfacă deci integral necesitatea de formare intelectuală și umană a membrilor societății? Este evident că o asemenea punere a problemei nu este deloc realistă. Sistemele complexe reale nu sînt compuse din subsisteme cu eficacitate maximă, fapt care le face să existe sub o continuă tensiune, să tindă permanent către perfecționare, deci către dezvoltare. Raportată la gradul în care, din punctul de vedere al necesității de satisfăcut, o eficacitate este acceptabilă sau nu, ea poate fi determinată ca *satisfăcătoare* sau *insatisfăcătoare*. Desigur, utilizarea acestor termeni pentru orice sistem social-uman implică o anumită metaforizare a lor, care însă este numai parțială, deoarece experiența unei eficacități diferite de maxim creează în sensul propriu al cuvîntului la indivizii umani participanți o stare de insatisfacție, după cum o sporire a eficacității creează o stare de satisfacție. Satisfacția subiectivă a indivizilor participanți nu trebuie confundată cu „satisfacția“ unui sistem social-uman, prima fiind o expresie, un indice al celei din urmă.

Insatisfacția sau satisfacția pentru gradul de eficacitate al unui sistem care generează tensiunea spre sporirea eficacității nu este neapărat direct proporțională cu diferența dintre eficacitatea maximă și eficacitatea reală. O asemenea relație de proporționalitate ar fi disfuncțională în anumite condiții. Din această cauză acționează mecanisme de amortizare, care fac ca la un moment dat o eficacitate diferită de cea maximă să fie însoțită de o relativă satisfacție și deci de o relativă lipsă de presiune către sporirea eficacității. Această stare de echilibru, artificială într-un anumit sens, este în



funcție de o serie de factori, care, chiar dacă nu pot fi analizați aici, trebuie totuși enunțați. În linii generale, ei sînt aceiași factori care determină trecerea unei cerințe funcționale din starea de latență într-o stare manifestă. Acești factori au o acțiune inhibitoare sau stimulatorie asupra constituirii necesităților, afectînd în acest fel starea de echilibru relativ. Ei pot fi grupați în trei categorii:

1) mijloace de satisfacere: existența unor posibilități instrumentale de satisfacere a unei necesități stimulează tensiunea spre mărirea eficacității, în timp ce inexistența unor asemenea posibilități instrumentale este de natură a inhiba presiunea și deci căutarea. Mai mult, inexistența mijloacelor poate să creeze o anumită satisfacție relativă la un nivel mai scăzut de eficacitate, iar apariția de posibilități declanșează transformarea satisfacției în insatisfacție;

2) raportul cu celelalte necesități (semnificațiile funcționale laterale): dacă satisfacerea unei necesități ar produce procese perturbatoare în activitățile de satisfacere a altor necesități considerate ca prioritare, ar avea loc o scădere a eficacității ei și, simultan, o tendință de scădere și a presiunii către mărirea eficacității, o tendință de apariție a unei satisfacții relative;

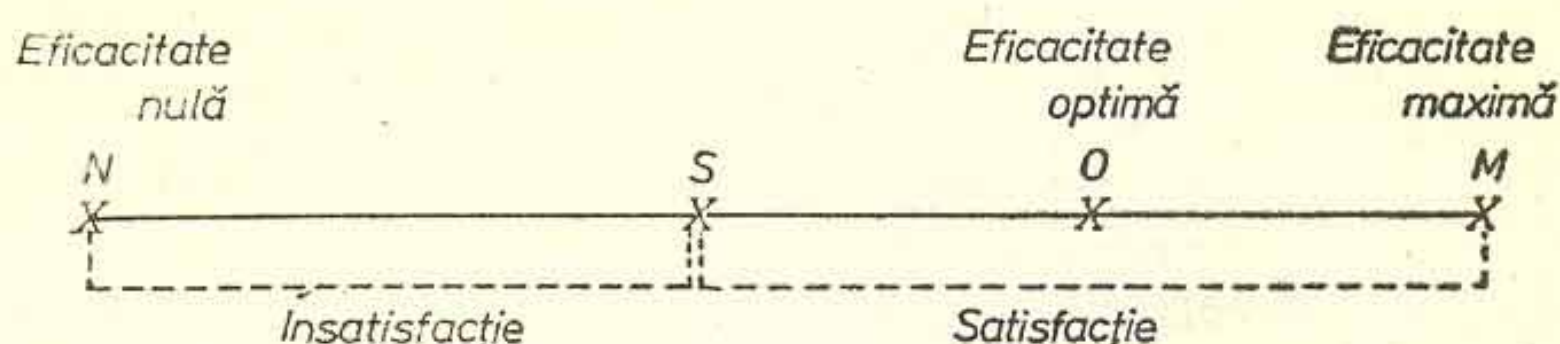
3) existența resurselor necesare: existența posibilităților instrumentale nu este suficientă, fiind necesare resursele materiale și social-umane. Și acest factor acționează în același sens ca primii doi. Într-un cuvînt, se poate vorbi de *posibilul* real de satisfacere a unei necesități oarecare.

Existența unei satisfacții relative în condițiile unui decalaj oarecare între eficacitatea maximă și cea reală este de natură deci a crea o oarecare stabilitate a sistemului social-uman în cauză, eliminîndu-se sau, cel puțin, diminuîndu-se tensiunile disfuncționale. Modificările în posibilul acțional deblochează tensiunea și, prin aceasta, activitatea de căutare a unor soluții organizaționale mai eficace. O asemenea stare de echilibru, pe lîngă starea subiectivă de satisfacție relativă, poate să se manifeste și prin alte tipuri de reacție, disfuncționale



de astă dată: demoralizare, resemnare, orientare către alte sfere etc.

Se poate accepta deci că satisfacția-insatisfacția resimțită real la nivelul unui sistem social-uman nu coincide neapărat cu eficacitatea maximă-eficacitatea nulă. Valorile satisfacție-insatisfacție se află undeva în intervalul eficacitate maximă-eficacitate nulă:



Punctul *S*, sub care eficacitatea unui sistem este insatisfăcătoare și deasupra căruia ea este satisfăcătoare, se află sub punctul *M* (eficacitate maximă). Între *S* și *M* există un punct *O*, care desemnează eficacitatea optimă, adică eficacitatea cea mai mare posibilă în condițiile date. Eficacitatea optimă este deci mai mică decât eficacitatea maximă necesară, dar uneori mai mare decât limita de la care se constituie o stare de satisfacție în raport cu respectiva activitate. După cum se vede, starea de satisfacție tinde să se regleze în funcție de posibilitățile existente la un moment dat. Nu întotdeauna însă eficacitatea real posibilă este neapărat și satisfăcătoare. Punctul *O* cade în aceste condiții sub punctul *S*. În măsura în care este prea scăzut, eficacitatea reală va genera o stare difuză de insatisfacție, dar se va tinde să se mențină totodată în *latență* tendința de ridicare a eficacității. Modificarea posibilului va transforma insatisfacția și presiunea spre căutarea de noi soluții din starea latentă într-o stare manifestă.

Pentru o colectivitate nu este însă important numai în ce grad este sau nu eficace o activitate oarecare. Este foarte important și *costul* acesteia. Colectivitatea dispune la un moment dat de un volum limitat de resurse pe care trebuie să-l împartă între o mulțime de nevoi. Vor exista astfel puternice exigențe nu numai în ceea ce privește eficacitatea unei activități, ci și costul ei. Se folosește de aceea în mod curent un concept special



care reunește cele două exigențe, eficacitate și cost, și anume conceptul de *eficiență*. Prin eficiență se înțelege, de regulă, *raportul dintre eficacitate și cost*.

În sensul cel mai larg, H.A. Simon spunea că „a fi eficient înseamnă, simplu, a lua calea cea mai scurtă, a folosi mijloacele cele mai ieftine spre atingerea scopului dorit” (75—191). Dealtfel, determinarea *eficacității optime* nu poate avea loc decât prin luarea în considerare și a costului, deci a eficienței în general. Dacă avem, de exemplu, o cerință funcțională  $x$ , trebuie determinat sistemul  $a_x$  optim a cărui finalitate este satisfacerea lui  $x$ .

Pentru determinarea optimității trebuie considerați mai mulți factori: a) importanța cerinței funcționale  $x$  pentru sistem; b) resursele cerute de subsistemul  $a_x$  în raport cu volumul global de resurse și de repartitia acestora pentru satisfacerea altor necesități; c) exigențele contextului structural. Dacă, de exemplu, cerința funcțională  $x$  este de mai mică importanță în respectivul moment, dacă pentru satisfacerea ei este necesar un volum relativ mare de resurse în condițiile în care disponibilitățile sînt reduse (există alte sisteme mai importante care le solicită), sistemul  $a_x$  optim va avea în aceste condiții o eficacitate scăzută. De exemplu, o întreprindere mijlocie cu resurse limitate nu-și poate permite să acorde o importanță prea mare cercetărilor științifice de care are dealtfel nevoie. Pentru ea, eficacitatea optimă va prezenta o activitate de cercetare relativ redusă, concentrată pe problemele de interes imediat. Dacă însă  $x$  este o cerință funcțională de importanță vitală, i se poate acorda un volum mare de resurse. De exemplu, o colectivitate este atacată de o alta. Necesitatea de apărare este vitală. Activitatea de apărare este optimă, chiar dacă înghite cea mai mare parte din resursele respectivei colectivități. Sau, dacă un subsistem oarecare are o eficacitate ridicată și o eficiență de asemenea mare, dar, dacă are consecințe negative marcate pentru celelalte subsisteme (poluare de exemplu), el nu va fi optim pentru sistemul global. Deci în optimitate trebuie considerate și exigențele sau consecințele structurale. În acest caz, optimă ar fi o eficacitate și o eficiență mai



scăzute, dar neînsoțite de consecințe laterale disfuncționale prea importante.

În virtutea mecanismului descris mai înainte, optimul și nu maximumul necesar tinde să producă starea de „satisfacție”, de echilibru a sistemului. Și este evident că optimul este mai scăzut sau, cel mult, egal cu maximumul. Cu toate acestea, eficacitatea optimă la un moment dat poate să fie sau *peste*, sau *sub* limita satisfăcătorului. În cazul întreprinderii amintite mai sus, nevoile absolut necesare pentru dezvoltarea ei pot fi superioare posibilităților de care dispune. Ea se va găsi deci în dificultate, activitatea optimă de cercetare pe care o poate dezvolta în cadrul ei și cu mijloacele de care dispune, fiind sub nivelul satisfăcătorului. Prin asemenea situații dificile trec foarte frecvent întreprinderile mici și mijlocii în sistemele bazate pe concurență.

### 3.2.2. Determinarea eficacității și a eficienței.

#### Dificultățile problemei

Este evident faptul că pentru sistemele sociale, determinarea eficacității și a eficienței constituie una dintre problemele esențiale. La ora actuală există însă dificultăți deosebit de mari în această privință. În primul rând este foarte dificilă determinarea eficacității. În al doilea rând, probleme insolubile sînt încă ridicate de determinarea „costului” global social-uman al diferitelor activități. Și, în consecință, nu există nici posibilități riguroase de determinare a raportului dintre eficacitate și cost, deci a eficienței.

Cu toate aceste dificultăți, societatea a trebuit să-și facă o anumită imagine asupra eficacității și a eficienței activităților sale componente, dacă nu într-un mod prea riguros, cel puțin într-o manieră foarte generală, dacă nu prin mijlocirea unor proceduri de calcul conștient, cel puțin prin acțiunea unor mecanisme predominant spontane. Mecanismele spontane de determinare a eficacității și a eficienței, deși lucrează cu determinări destul de rudimentare (satisfăcător-insatisfăcător, mai



bun, mai rău etc.), sînt caracterizate, în ultimă instanță, printr-un grad satisfăcător, adesea de exactitate.

Necesitățile de perfecționare a vieții sociale, a mecanismelor sale de funcționare cer tot mai mult apariția unor mecanisme mai sigure și mai economice de determinare a eficacității și a eficienței, adică *mecanisme cognitive*. Nu este cazul să demonstrăm aici de ce mecanismele cognitive sînt mai sigure și mai economice decît mecanismele spontane. Ar fi suficient de subliniat doar o diferență: mecanismele cognitive au la bază mai mult previziunea consecințelor, eliminînd în mare măsură metoda încercărilor și a erorilor reale, în timp ce mecanismele spontane de autoreglare se fundează, în general, pe eliminarea consecințelor unor încercări reale și a corecțiilor în funcție de rezultatele obținute. Eroarea reprezintă aici o etapă aproape inevitabilă a reușitei. Exigența constituirii unor metode cognitive de determinare a eficienței a venit deosebit de acut și din partea cercetării științifice, dezvoltată în perspectiva organizațională. O cercetare riguroasă a sistemelor organizate nu se poate dispensa de măsurarea eficacității acestora. Or, în această problemă au apărut dificultăți enorme.

Ce operații necesită măsurarea eficacității unui sistem? Ele sînt:

- 1) diagnoza cerințelor funcționale (necesităților) și a importanței lor relative, adică a locului lor în ierarhia necesităților comunității;

- 2) determinarea posibilităților existente și a gradului în care fiecare poate contribui la satisfacerea respectivelor cerințe funcționale.

Tocmai în aceste operații cunoașterea în domeniul social-uman este încă foarte săracă. Dispunem la ora actuală de foarte puțini *indicatori* ai stărilor sistemelor social-umane. Dacă în ceea ce privește aspectele economice există unii indicatori destul de adecvați, în ceea ce privește aspectele mai complexe ale vieții sociale asemenea indicatori lipsesc aproape complet (11), (42). Nu este însă suficient să se determine doar eficacitatea în raport cu diferite cerințe funcționale. De regulă, sistemele social-umane au de îndeplinit mai multe funcții.



Eficacitatea lor globală trebuie determinată prin integrarea eficacităților funcțiilor finale competente. De exemplu, școala, universitatea, întreprinderea, spitalul etc. au nu numai una, ci mai multe funcții finale (71—97). Inexistența unor modalități de calcul sintetic de acest tip face ca cel mai adesea aprecierea eficacității globale să fie realizată fie prin vizarea unei singure funcții finale, considerată în acel moment și din respectiva perspectivă ca fiind fundamentală, ignorându-se celelalte funcții finale, fie prin evaluarea separată a variatelor funcții și constituirea pe această bază a unei impresii de ansamblu, realizată cu mijloace rudimentare, predominant intuitive.

Aprecierea eficacității diferitelor sisteme social-umane variază larg din punctul de vedere al gradului său de precizie. Această variație are loc în funcție de mai mulți factori:

1) gradul de operaționalitate a funcției finale: a fabrica pantofi este o finalitate mult mai operațională decât a face știință sau artă. Cu cât se merge pe sistemele care satisfac necesități social-umane din ce în ce mai complexe, posibilitatea de operaționalizare a finalităților este mai mică, iar determinarea eficacității mai nesigură;

2) existența unui *feed-back* relevant.

Eficacitatea propagandei (reclamei) pentru un produs poate fi determinată destul de simplu prin urmărirea variației volumului de cumpărare a respectivului produs (deși și aici problema este mult mai complicată decât pare la prima vedere). Eficacitatea propagandei politice, morale, igienice etc. este însă mult mai greu de determinat, deoarece variația atitudinilor politice, morale sau igienice este mult mai greu de înregistrat. Care este, de exemplu, eficacitatea unui articol scris în ziar? Eficacitatea sa propriu-zisă este la ora actuală aproape imposibil de determinat. Se poate însă determina un indice mai grosolan al acesteia: măsura în care este citit. Lipsa unor asemenea *feed-back-uri* are ca efect, de exemplu, faptul că rubrici și tipuri de articole pe care nu le citește aproape nimeni sau în orice caz nu le citesc cei cărora



le sînt adresate pot subzista în ciuda completei lor ineficacități. Societatea tinde să-și constituie tot mai multe mecanisme de înregistrare a stării diferitelor sale aspecte tocmai pentru a putea evalua și eficacitatea activităților sale: începînd cu statisticile de criminalitate și sfîrșind cu sondajele de opinie publică. Adesea, pentru a se obține totuși o aproximare oarecare a eficacității se utilizează unii indici despre care se știe însă că desemnează destul de aproximativ eficacitatea propriu-zisă. De exemplu, în măsura în care nu există indici mai preciși ai valorii contribuției științifice a diferiților cercetători, mai ales atunci cînd este necesară o cercetare statistică mai largă, se poate utiliza ca indicator măsurabil numărul de lucrări publicate datorită faptului că între acesta și valoarea contribuției științifice există o corelație pozitivă nu foarte ridicată, dar semnificativă (77). Sînt folosiți în unele cercetări mai sofisticate și alți indicatori, de asemenea cuantificabili, ca, de pildă, de cîte ori este citat un autor în literatura de specialitate. Evident, toți acești indicatori constituie o simplificare adesea grosolană, utilizabilă doar între anumite limite și cu toată prudența cuvenită. Datorită unei asemenea lipse de operaționalitate, se naște tendința puternică a reducerii eficacității la acești indici relativi ai săi. Există mai multe tipuri de asemenea reducții care apar destul de des.

În primul rînd, reducerea eficacității unui sistem la realizarea obiectivului formal instituit. În măsura în care necesitățile la care orice sistem trebuie să răspundă sînt mai dificil de determinat, se caută formularea unui obiectiv mai simplu a cărui realizare să ducă la satisfacerea respectivei necesități. Acest lucru este foarte general. Este cunoscut că, atunci cînd trebuie realizată o funcție foarte generală și complexă totodată (creșterea nivelului de cultură științifică și artistică, ridicarea stării de sănătate a populației, creșterea bunăstării etc.), datorită faptului că este greu operațională, ea este substituită printr-o mulțime de subobiective, care fiecare în parte poate să ducă la realizarea obiectivului general, dar care sînt mai concrete. O asemenea substituție este validă în măsura în care obiec-



tivul general stă într-o corelație pozitivă înaltă cu subobiectivele formulate. Însă nici această corelație nu este ușor de măsurat. Se întâmplă de aceea că, datorită modificărilor situației, corelația scade pînă la a deveni nulă, fără ca aceasta să se înregistreze la nivelul conștiinței sistemului. În aceste condiții, activitatea este eficace din punctul de vedere al realizării obiectivelor formal definite, dar ineficace din punctul de vedere al funcțiilor reale de îndeplinit. O întreprindere poate să fie foarte eficace din punctul de vedere al produselor pe care le are de realizat, dar, dacă aceste produse nu se cumpără (nu există deci o nevoie pentru ele), ea este în mod real ineficace. Un ziar își poate pune ca unul dintre obiective propaganda pentru combaterea unui anumit fenomen negativ și poate să acționeze energic pentru realizarea acestui obiectiv fără însă să aibă o eficacitate reală totodată. Substituirea funcției reale prin obiectivul formal definit și confuzia dintre eficacitatea reală și eficacitatea realizării obiectivului sînt foarte frecvente, tocmai datorită lipsei unor instrumente suficient de adecvate pentru determinarea eficacității reale. Atunci cînd se constituie spontan evidența acestui decalaj, se încearcă formularea de noi obiective mai adecvate funcției, găsirea unor indicatori mai direcți și mai exacti ai necesității reale de satisfăcut.

O asemenea substituție mai poate avea o consecință negativă: nu orice sporire a realizării obiectivului intermediar propus are ca rezultat și o creștere a realizării funcției reale. În acest sens se întâmplă adesea să se desfășoare o serie de activități care practic nu aduc nimic la sporirea eficacității. Dacă, de exemplu, se apreciază eficacitatea unei activități culturale prin participarea la ea, se poate acționa asupra participării (diferite forme de mobilizare) fără ca prin aceasta să crească neapărat și eficacitatea respectivei activități culturale. Asemenea situații apar destul de des în propagandă. Mărirea volumului de propagandă poate să nu ducă la sporirea eficacității ei, ba mai mult, în anumite condiții, așa cum au arătat cercetările, poate avea chiar un efect invers celui scontat. Creșterea numărului de



articole scrise pe o anumită temă nu determină neapărat o creștere a lecturii totale și cu atât mai puțin o creștere a eficacității lor.

Sînt multe cazuri de falsă creștere a eficacității prin acțiunea doar asupra criteriilor formale ale eficacității: raportarea numărului de pagini, de articole, de spectacole, de conferințe, de ședințe etc. De regulă, în aceste cazuri, acțiunea are loc doar prin sporirea cantitativă a efortului, dar nu prin ridicarea calitativă a eficacității. Există dealtfel, la nivelul mentalității cotidiene, prejudecata că „mai mult” înseamnă neapărat și o sporire a eficacității.

Se mai întîmplă însă un lucru. În foarte multe cazuri, un sistem de activitate nu-și satisface o necesitate proprie a sa, ci o necesitate fie a altui sistem particular, fie o necesitate a societății în general. De aceea aprecierea eficacității sale și recompensa ei constituie funcția unui *alt* sistem, fie sistemul particular care beneficiază nemijlocit, fie un sistem care reprezintă societatea în calitate ei de beneficiar general. În aceste condiții, interesul primar al respectivului sistem poate să nu fie atât realizarea unei eficacități reale, cît convingerea sistemului care apreciază acest lucru. Tinde să apară în aceste condiții o prezentare falsă a eficacității, începînd cu inducerea în eroare și sfîrșind cu prezentarea de indici nesemnificativi ai eficacității, dar mai ușor realizabili. Acest lucru este cu atât mai posibil, cu cît este mai greu de determinat eficacitatea reală. Așa se întîmplă ca instituții care prezintă regulat rapoarte foarte bogate de activitate să apară la un moment dat ca fiind în realitate foarte ineficace. Prezentarea de date false de genul binecunoscutei replici: „Spune-mi, mă iubesc supușii mei? — Firește măria-ta”, a constituit o tehnică destul de frecventă în condiții de incertitudine asupra eficacității reale.

Lipsa de indici adecvați ai eficacității poate să genereze o scădere a exigenței la nivelul mai modest al indicilor elementari: fie la un minim, „nu există probleme”, „nu există plîngeri sau reclamații” etc., fie la o serie de indici predominant cantitativi de importanță secundară și care vizează mai mult volumul activi-



tății decît eficiența ei, de exemplu s-au ținut atîtea conferințe, au asistat atîția participanți, s-au scris atîtea lucrări.

O altă iluzie care apare frecvent este aceea că va avea loc o creștere automată a eficacității generale prin perfecționarea fiecărui element component al sistemului de activitate. O asemenea presuposiție, evidentă la nivelul bunului-simț, nu este adevărată în mod necondiționat din mai multe motive.

Concentrarea atenției asupra perfecționării fiecărui element în parte al organizării este de natură a crea iluzia că pe această cale este posibilă o creștere proporțională și indefinită a eficacității finale. Or, acest lucru nu este adevărat. Fiecare mod de organizare are o limită principială a eficacității sale. Perfecționarea sa duce doar pînă la un anumit punct la o creștere proporțională a eficacității. Dincolo de acest punct însă, în ciuda tuturor eforturilor, creșterile de eficacitate devin tot mai mici și tot mai costisitoare, tinzînd către o limită ce nu mai poate fi depășită. Este de fapt tendința birocratică de a mări continuu volumul de muncă prin perfecționarea și umflarea subsistemelor, dincolo de necesitățile obiectivului general. De fapt, acest fenomen este enunțat în faimoasa „lege a lui Parkinson”: „Există o mică sau nici o legătură între munca de făcut și mărimea personalului căruia i se poate da”. O asemenea orientare este lipsită de utilitate nu numai pentru că de la un moment dat creșterea efortului investit nu mai este justificată printr-o creștere corespunzătoare a eficacității (are loc deci o scădere a eficienței), ci și pentru că iluzia unei creșteri continue proporționale a celor două variabile împiedică efortul de a căuta modalități de organizare mai eficace și mai eficiente.

În viața oricărei organizații, această alternativă este foarte frecventă. Atunci cînd apar dificultăți, prima tendință în această situație este de a spori eficacitatea elementelor componente ale organizării existente, în special printr-un accent sporit pus pe control. Se creează astfel iluzia că pe această cale se poate ajunge la depășirea dificultăților. Pe parcurs devine însă evident faptul



că principiile de organizare înseși sînt deficiente și că deci perfecționarea în interiorul lor nu poate duce în mod indefinit la rezultate semnificative. Din această cauză se recurge la modificarea însăși a principiilor.

Se poate spune deci că în condițiile în care nu putem ști dacă există sau nu posibilități de perfecționare (și deci nici nu se poate norma căutarea lor), căutarea este stimulată printr-o tensiune a sistemului care poate lua o mulțime de forme. Dacă nu există posibilități reale în acest sens, tensiunea, prin mecanisme spontane, tinde să scadă, fără a înceta însă complet. Ea se va transforma din latentă în manifestă de îndată ce vor apărea noi posibilități.

Ca o consecință a celor spuse mai înainte, procedurile utilizate pentru a maximiza eficacitatea curentă a diferitelor subsisteme sînt de natură a consolida structurile existente, ducînd în final la crearea unui climat psihologic în care inovația și creativitatea pot fi pedepsite (71—16). Se creează deci o alternativă: sau eficacitate maximă curentă și în fiecare segment component, sau creativitate, adaptare la noile condiții, găsire de noi soluții mai eficace. Din acest motiv, una dintre problemele cele mai dificile ale organizațiilor actuale este cum să devină mai flexibile și mai capabile să se transforme, într-un cuvînt mai creative, menținînd totodată o înaltă eficacitate în formele temporare pe care le folosesc.

În ceea ce privește creșterea eficacității sistemelor organizate, mai există încă o dificultate însemnată. Controlul asupra activității depuse de participanți funcționează destul de eficace în condițiile în care este vorba de o activitate desfășurată în forme constituite. Oricînd se poate cere sau impune o performanță anume, realizabilă cu metodele de muncă existente. O linie tehnologică are o anumită capacitate productivă, de exemplu o performanță proprie, a cărei realizare poate fi cerută, normată. Acesta este de fapt principiul oricărei normări. De pildă, un strungar poate să facă, în medie, 10 piese pe zi după anumite criterii bine precizate. Aceasta poate deveni subiectul unei norme care indică eficacitatea muncii sale. Activitatea de control și de



normare nu mai poate fi însă aplicată la activitatea de căutare și de creare a unor noi posibilități de activitate mai eficace. Căutarea are loc mereu într-un posibil existent, dar *neștiut* înainte de invenție, și de aceea actul de cercetare este imprevizibil și nenormabil. Din acest motiv, asigurarea unei eficacități satisfăcătoare activității de cercetare, de invenție se realizează cu alte mijloace decât în cazul activităților desfășurate în forme constituite, previzibile și normabile. Problema care se ridică în primul rând este *cum se știe* la un moment dat dacă există sau nu posibilități reale de organizare mai eficace a organizării unei activități. Răspunsul la această întrebare este în puține cazuri obținut cu metodele raționale obișnuite, adică printr-o trecere în revistă la nivelul conștiinței a tuturor posibilităților existente și prin analiza eficacității potențiale a fiecăruia, ci de cele mai multe ori printr-un procedeu practic de încercări repetate. Eșecul repetat în procesul de căutare a noi soluții stă la baza aprecierii că nu există alternative posibile. Și prin aceasta se stabilește un anumit nivel de satisfacție față de modalitățile existente. Sau se ajunge la concluzia că o activitate nu este eficace nu pentru că s-a analizat gradul în care ea răspunde la cerința funcțională în jurul căreia este constituită, ci pentru că ineficacitatea este „resimțită” percepându-se tot mai intens necesitatea rămasă nesatisfăcută. Iar această percepere se realizează prin înregistrarea consecințelor negative pe care nesatisfacerea respectivei necesități le produce. Ineficacitatea unui sistem de educație este resimțită prin înregistrarea consecințelor negative: specialiști nepregătiți, comportamente deviante etc.

Să luăm un exemplu. O comunitate se află în fața necesității de a combate o boală anumită. Ea este în această privință în posesiunea unor mijloace de tratament cu un grad, să zicem, destul de scăzut de eficacitate. Eficacitatea scăzută a mijloacelor sale de tratament, colectivitatea a determinat-o nu printr-o analiză teoretică, ci practică: ele nu vindecă pur și simplu. Această constatare a slabei eficacități declanșează o activitate de căutare a noi mijloace de tratament. Această



căutare are loc în *posibilul real*. Acest posibil real în etapa inițială, evident, *nu este încă cunoscut*. Comunitatea deci nu știe la începutul căutărilor sale dacă din cunoștințele și instrumentele pe care le deține poate sau nu construi un mijloc mai eficace de tratament și cu atât mai puțin dacă, eventual, descoperirea unor noi cunoștințe și instrumente necesare este, la rîndul ei, posibilă în acel moment dat. Dacă este vorba despre cancer, de pildă, noi nu știm dacă pe baza cunoștințelor și a tehnicilor medicale de care dispunem se poate realiza sau nu un tratament eficace. Și nici dacă, în cazul în care nu există încă cunoștințele și instrumentele necesare realizării unui tratament eficace, ele ar putea fi create la nivelul actual. Cunoașterea acestora ar presupune că știm deja care este cauza cancerului și pe ce căi se poate lupta împotriva lui, condiție care, evident, nu este reală. Necunoscînd însă posibilitățile reale, omul de știință încearcă în punctele care i se par mai probabile. El poate încerca o soluție, o a doua, o a treia etc. Dacă după un număr mare de încercări el nu reușește, poate bănuși că soluția nu se află în posibilul său real. Eșecul limitează în acest sens cercetarea. Apariția unor noi posibilități poate renaște speranța că la nivelul lor este posibil a se găsi un mijloc eficace de tratament.

Există mai multe mijloace de stimulare a căutării de noi soluții, adică de creștere a eficacității căutării. Un prim mijloc este stimularea performanței prin acordarea unui statut profesional înalt, prin recompense economice substanțiale, prestigiu etc. Un alt procedeu foarte eficace constă în stabilirea unor posibilități de *comparare* a eficacității mai multor sisteme paralele (sisteme cu aceeași finalitate de realizat, au posibilitatea de a se organiza în mod diferit, în așa fel încît să li se permită inițiative ce pot duce la creșterea eficacității). O întreprindere, de exemplu, poate să-și organizeze activitatea prin constituirea unor serii de producție dispuse în paralel, realizînd astfel posibilitatea de comparare a performanțelor, iar comparabilitatea creează o stimulare reciprocă. Cu cît este vorba de activități caracterizate printr-un grad mai înalt de creativitate, lipsa mijloacelor de a determina existența reală a unor posibilități



de perfecționare este compensată prin stimularea performanței, prin realizarea *comparabilității dintre performanțe*. Lucrul este cu atât mai valabil în știință, în artă, în profesii ca medicina, învățământul etc. Comparabilitatea poate să ia, în anumite condiții, formele dure ale concurenței, în care, pe lângă recompensa pozitivă a performanței ridicate, este sancționată negativ lipsa de performanță.

În condițiile în care nu există indici suficient de adecvați ai eficacității sistemelor, conducerea care folosește indici mai slabi riscă să nu poată asigura o funcționare cel puțin tot atât de eficace ca cea produsă de mecanismele spontane ale autoreglării. Din această cauză, indicii eficacității trebuie folosiți cu prudență și nu trebuie să se renunțe, cel puțin într-o primă fază, la mecanismele spontane de înregistrare a eficacității, realizându-se o verificare și o completare reciprocă. Mecanismele conștiente, fondate pe indici calculați, pentru a fi utile trebuie să asigure o eficacitate cel puțin egală cu eficacitatea mecanismelor spontane. Astfel, cum se întâmplă uneori în fazele de început ale înlocuirii mecanismelor spontane de autoreglare cu cele conștiente de conducere, are loc o scădere a eficacității generale a sistemului, o creștere temporală a lipsei de realism a demersurilor cognitive care au loc la nivelul său.

Ceea ce s-a spus despre determinarea eficacității este cu atât mai valabil în ceea ce privește determinarea eficienței. În acest din urmă caz, pe lângă determinarea gradului de eficacitate, mai apar încă trei probleme deosebit de dificile: a) determinarea „costului” global al activității (costul social-uman, din care costul economic reprezintă doar o componentă), b) compararea unor activități cu finalități diferite (cum se poate ști dacă o activitate de control social este mai eficientă sau mai puțin eficientă decât o activitate de producție artistică sau științifică?) și c) compararea unor activități care, chiar dacă au aceeași finalitate, pe lângă costuri diferite au și grade variate de eficacitate.

Pornind de la teoria generală a sistemelor, Katz și Kahn definesc eficiența sistemelor în termeni energetici: ce proporție din energia importată din mediu (*input-ul*)



de către sistem este transformată efectiv în produs (*output*) și ce proporție este absorbită de sistem pentru propria sa funcționare. Cu alte cuvinte, care este costul net al transformării. Idealul de eficiență este ca produsul exportat de către sistem să conțină 100% din energia importată din mediu, adică rata eficienței *output-input* să fie egală cu 1 (45—151). După cum însă remarcă chiar autorii, un asemenea mod de calcul este imposibil la ora actuală, deoarece nu există:

a) un mod riguros de determinare a tuturor formelor de energie importate de către un sistem (de exemplu și energia solară constituie nemijlocit sau mijlocit o importantă sursă de energie a tuturor sistemelor social-umane, care încă nu poate fi calculată);

b) un mod de determinare cantitativă a energiilor importate și a celor exportate. Dacă pentru sistemele fizice această problemă este la ora actuală relativ simplă, pentru sistemele social-umane, în care intervin tipuri mult mai complexe de energii decât cea fizică, un asemenea calcul este deocamdată inoperant.

Eficiența își găsește o aplicare suficient de operațională în sistemele care, având aceeași finalitate, prezintă totodată și un grad apropiat de eficacitate. În acest caz, diferențele de cost indică totodată și diferențe de eficiență. Dacă gradele de eficacitate diferă, problema se complică. Dacă un sistem  $x$  are o eficacitate de gradul 3 (folosim cifrele în mod cu totul arbitrar), este greu de spus dacă este mai eficient sau mai puțin eficient decât un sistem cu aceeași finalitate, dar cu gradul 6 de eficacitate, chiar dacă primul folosește un volum de resurse de 10 ori mai mic. În acest caz este necesară o luare în considerație și a importanței relative a diferitelor grade de eficacitate. Comparabilitatea este posibilă în mod nemijlocit doar în cazurile relativ simple: un sistem care costă mai mult sau aproximativ la fel ca un sistem cu o eficacitate mai ridicată va fi, evident, mai puțin eficient, și invers.

Problema determinării eficienței nu este atât de simplă nici atunci când este vorba de sistemele care la prima vedere par să posede mecanisme sigure de determinare a eficacității: întreprinderile economice. Este



interesantă din acest punct de vedere cercetarea lui Seashore. El a vrut să aleagă dintr-o mulțime de agenții de asigurare 20 care au succesul cel mai ridicat și 20 care sînt lipsite în cel mai mare grad de succes. Pentru a determina aceste două grupe a folosit ordonarea lor de către mai mulți experți. Seashore a observat că există importante neconcordanțe între aprecierile experților, datorită multidimensionalității eficienței ce trebuia determinată. Dezacordul provenea în special din variațiile greutăți acordate diferiților factori. Mai mult, experții nu erau conștienți de acest însemnat dezacord din punctul de vedere al procedurii însuși de determinare a eficienței. O analiză factorială a 70 de măsurători a performanțelor obținute de aceste întreprinderi (independente de ordonare operată de experți) a conchis că conceptul de eficacitate utilizat în cercetare conținea nu mai puțin de 7 factori independenți și că judecățile experților asupra eficacității corespundeau destul de puțin cu aceștia (45—149).

Un studiu efectuat asupra a 32 de unități operaționale ale unei organizații de prestări de servicii a constatat că, în ceea ce privește cele 5 criterii ale eficienței urmărite, situația se prezenta în felul următor: corelațiile dintre ele erau în general scăzute, mai puțin de jumătate atingînd niveluri semnificative. Mai mult, mărimea corelațiilor *varia* de la unitate la unitate. Astfel, relația dintre productivitate și eficacitate varia între  $-0,56$  și  $+0,83$  (45—150). Este evident cît de dificilă este în asemenea condiții elaborarea unui indice sintetic al eficienței chiar pentru cazul întreprinderilor economice.

Lipsa unui instrument suficient de riguros pentru determinarea eficienței diferitelor sisteme de activități nu face inoperant acest criteriu. În realitate sînt folosite mereu tehnici variate de determinare aproximativă a eficienței. Ca și în cazul eficacității, aceste tehnici pot să determine doar valori foarte generale, ca „satisfăcătoare”, „insatisfăcătoare”, „mai eficiente decît”, „mai puțin eficiente decît” etc. Eficiența se apreciază aici printr-o raportare la volumul total de resurse existent, la gradul de solicitare a acestor resurse sau la importanța finalității sistemului în cauză. Dacă un sistem anga-



jează un volum mare din resursele existente, el este, firește, considerat ca fiind foarte scump. Se consideră a fi o eficiență satisfăcătoare a sistemelor cu o eficacitate la rîndul ei satisfăcătoare în două condiții:

a) dacă activitatea respectivă utilizează resurse slab concurate. De exemplu o activitate care consumă mult timp (o activitate de producție, de învățare sau de distracție) poate fi considerată ca fiind satisfăcător de eficientă în condițiile unei societăți puțin evaluate în care există mari disponibilități de timp. În schimb, într-o societate în care timpul este cerut și de alte activități, ea poate fi considerată ca ineficientă;

b) dacă necesită o proporție relativ redusă, acceptabilă deci, din totalul resurselor existente.

În condițiile în care pentru societate devine un imperativ vital creșterea continuă a eficienței sistemelor sale de activitate, determinarea eficienței devine relativă la posibilitățile de invenție sau la alte sisteme similare. Dacă apar noi posibilități, modul vechi de a organiza activitatea apare ca fiind slab eficient. De asemenea, dacă într-un alt sistem similar se produce mai bine și mai ieftin, toate celelalte sisteme din respectiva categorie devin slab eficiente. Acest proces se petrece în mod curent în economie, fiind componenta majoră a uzurii morale.

Există și un alt mod de abordare, mai abstract, a problemei eficacității și eficienței sistemelor organizate, care derivă parțial din dificultatea de a determina eficacitatea concretă în fiecare caz în parte, parțial din necesitatea nu numai de a înregistra eficacitatea, ci și de a o spori. Și anume o definiție a eficacității la nivelul criteriilor generale sistemice: eficiența unui sistem poate fi definită ca o capacitate a sa de a supraviețui, a se menține, a se adapta și a crește, fără a lua în considerație funcțiile particulare pe care le realizează (71—97). Reprezentantii unei asemenea abordări sînt Argyris, Trist, Rice și Bennis.

Înainte de a expune mai pe larg în ce constă o asemenea abordare, este necesară o observație. După cum reiese chiar din formularea sa, ea poate duce în două direcții relativ distincte:



a) conceperea sistemelor social-umane organizate în analogie cu sistemele biologice sau cu unele sisteme social-umane particulare, întreprinderile economice de tip capitalist, al căror imperativ vital este să supraviețuiască, crescând, devenind mai puternice, mai largi;

b) considerarea, mai îngustă, a sistemelor sociale organizate ca instrumente de realizare a unor finalități oarecare și analiza condițiilor abstracte ale obținerii unei eficacități maxime.

Prima direcție nu ni se pare a fi utilă la un nivel teoretic abstract, întrucât se fundamentează, după cum am văzut și mai înainte, pe o presuposiție falsă: un sistem social particular nu are ca finalitate menținerea și creșterea sa, deoarece el este un element component al unui sistem mai general, viața socială neavând o valoare în sine. Un sistem particular își are rațiunea, necesitatea de a exista și a se dezvolta numai în măsura în care prin aceasta îndeplinește o funcție oarecare în cadrul societății în ansamblu. Dimpotrivă, se poate spune că un sistem particular eficace are capacitatea ca, în condițiile în care nu mai este necesar, să ia el singur decizia de a-și înceta existența. O asemenea decizie este, de obicei, foarte dificilă, împotriva ei acționând alte tendințe ale sistemelor organizate. Supraviețuirea sau creșterea dincolo de existența unei necesități corespunzătoare este, dimpotrivă, indice al disfuncționalității (ineficacității). Sînt frecvente cazuri de organizații care continuă să existe și să crească independent de funcția reală pe care o au de îndeplinit. La un nivel mijlociu de abstractizare, această idee își are însă o anumită valabilitate. Pentru realizarea unei cerințe funcționale se organizează un sistem. Supraviețuirea sa între limitele în care existența lui este necesară depinde de eficiența pe care o dezvoltă, de efortul pe care-l face de a se adapta la cerințele și la condițiile fluctuante. Sînt sisteme, cele economice de pildă, a căror funcție esențială este aceea de a crește.

De o valabilitate mai generală este cea de-a doua direcție. În acest sens se orientează cunoscuta analiză întreprinsă de W. G. Bennis (8). Organizațiile trebuie considerate, după părerea sa, ca structuri adaptative care



rezolvă probleme. Analiza eficacității lor poate să se realizeze în aceste condiții nu prin măsurarea *output*-ului, cu toate că și aceasta este utilă, ci prin analiza *procesului prin care ele abordează și rezolvă problemele*.

Reluând criteriile formulate de M. Jahoda pentru sănătatea mintală, el propune trei criterii pentru „sănătatea” organizațională:

1) *adaptabilitate*: abilitatea de a rezolva probleme și de a reacționa cu flexibilitate la cerințele mediului schimbător;

2) *simț al identității*: organizația să știe ceea ce este ea, care sînt finalitățile sale și ce are de făcut;

3) *capacitate de a testa realitatea*: capacitatea de a percepe și a interpreta corect proprietățile reale ale mediului.

Acest proces prin care sistemele organizate își reconstituie continuu funcționarea prezintă, după Schein, un ciclu adaptativ specific, definit ca „secvența activităților sau a proceselor care începe cu schimbări în mediul intern sau extern și sfîrșește cu un echilibru mai dinamic și adaptativ pentru a face față respectivelor schimbări” (71—98). Pentru perfecționarea sistemelor organizate este necesar a se analiza stadiile acestui ciclu adaptativ, identificîndu-se totodată punctele în care sistemele pot să eșueze mai frecvent și în care oamenii de știință pot ajuta la creșterea eficienței. Stadiile ciclului adaptativ sînt, după Schein, următoarele:

1) înregistrarea schimbărilor din mediul intern sau extern;

2) transmiterea de informații relevante despre schimbare în acele părți ale organizației care pot acționa în respectiva privință;

3) schimbarea producției sau a proceselor de convertire (*input-output*) din organizație în acord cu informațiile primite;

4) stabilizarea schimbărilor interne și reducerea sau controlul subproduselor nedorite;

5) exploatarea noilor produse, servicii etc. mai corespunzător noilor cerințe ale mediului;

6) obținerea unui *feed-back* asupra succesului schimbării organizaționale și înregistrarea în continuare a



stării mediului extern și a gradului de integrare a mediului intern.

Nerealizarea într-o manieră satisfăcătoare a uneia dintre aceste etape este de natură să compromită succesul întregului ciclu de adaptare și de sporire a eficacității. Psihosociologia organizării trebuie să ofere sistemelor reale instrumente adecvate pentru realizarea acestei activități de adaptare și de readaptare, care, în condițiile vieții moderne aflată în rapidă transformare, este esențială pentru menținerea și sporirea eficacității. Cu alte cuvinte, există aici două posibilități de a ajuta un sistem să-și sporească eficiența:

a) a-i oferi atât instrumentele necesare pentru determinarea eficacității și eficienței sale, cât și soluții de perfecționare a activității. Este o metodă directă, în care știința rezolvă problemele sistemelor și le oferă acestora soluții;

b) a oferi sistemelor cunoștințe în vederea organizării lor mai flexibile pentru dezvoltarea capacității de autoadaptare. Sistemele sînt concepute aici a fi active, știința fiind un instrument al activității lor. Se pare că pentru problemele curente, această din urmă soluție este cea mai bună, prima fiind utilizată mai mult pentru problemele speciale noi, deosebit de complicate.

Dezvoltarea *flexibilității* devine din acest motiv o preocupare tot mai importantă a organizațiilor. Pentru aceasta, pe de o parte, este necesar să se dezvolte structuri organizaționale care să permită și să stimuleze flexibilitatea, iar pe de altă parte trebuie să fie formați oamenii în așa fel, încît să poată deveni animatorii acestui proces de continuă transformare și perfecționare. Creșterea psihologică a membrilor organizațiilor apare ca una dintre preocupările de primă importanță.



## OMUL CA PARTICIPANT LA ACTIVITĂȚILE SOCIALE

## 4.1. CELE DOUĂ PROBLEME ESENȚIALE ALE PARTICIPĂRII OMULUI LA ACTIVITĂȚILE SOCIALE

Toate sistemele sociale de activitate se constituie din două elemente fundamentale: *oameni* și *instrumente*. Aici interesează problemele legate de participarea oamenilor la activitățile sociale organizate. Specific în mod esențial participării la activitățile organizate este faptul că individul uman nu participă *numai* la un sistem organizat, așa cum se întâmplă de obicei cu instrumentele tehnice, ci la o pluralitate de asemenea sisteme: este participant la o întreprindere productivă, la o organizație politică, profesională, culturală, științifică, sportivă, face parte dintr-o familie sau dintr-un grup de oameni. Psihologia socială folosește pentru a desemna această pluralitate de participări termenul de „incluziune parțială” (45—30). Această situație specifică are ea însăși o mulțime de implicații asupra participării individului uman la un sistem sau altul. Gradul de incluziune poate fi foarte diferit de la sistem la sistem și de la individ la individ. Un individ poate să investească interes și efort foarte mare în viața sa de familie, în grupul său de prieteni, în activitatea sa profesională sau în activitatea politică, culturală, sportivă etc. Această distribuție a interesului și a efortului între mai multe sisteme își are legile sale, aproape deloc cunoscute la ora actuală. Ceea ce este însă evident em-



piric este faptul că participarea (gradul de incluziune) la un anumit sistem de activitate are consecințe pozitive sau negative asupra participării (incluziunii) la celelalte sisteme. Din această cauză, problema multiplei participări este deosebit de importantă atât pentru organizarea societății în ansamblu, cât și pentru organizarea fiecărui sistem de activitate în parte. Dacă, de exemplu, se discută participarea femeilor la activitățile profesionale și social-politice, trebuie să se țină seama de exigențele de participare a lor și la viața de familie. Trebuie pusă mereu întrebarea: care sînt consecințele participării individului la sistemul *a* asupra participării aceluiași individ la sistemele *b*, *c*, etc. În cazul nostru, care sînt consecințele participării femeilor la activitatea de producție asupra participării lor la activitățile familiale și invers. Este clar că multipla participare este o deosebit de importantă problemă de politică socială. Ea este și o problemă de politică organizațională particulară: un sistem de activitate trebuie să fie astfel organizat, încît să se țină seama și de posibilitățile de participare (incluziune) ale membrilor virtuali în funcție de participarea lor la alte sisteme.

Participarea indivizilor la sistemele activităților sociale organizate ridică două probleme fundamentale, parțial independente, parțial dependente reciproc:

- a) *eficacitatea* (eficiența) participării;
  - b) *satisfacția* individuală rezultată din participare.
- Aceste două probleme, cu relațiile lor reciproce vor constitui, în mare, obiectul acestui capitol.

Participarea propriu-zisă conține, la rîndul ei, două aspecte independente:

1. Participarea sau neparticiparea la o activitate socială oarecare. Individul uman poate alege să participe sau nu la o activitate. Dacă societatea organizează activități culturale, prima problemă este aceea a participării indivizilor la aceste activități; sau una dintre cele mai importante probleme ale integrării sociale a tineretului o constituie determinarea participării lui la activitățile productive. Datorită faptului că familia oferă mijloace de existență tinerilor, o parte din aceștia pot amîna integrarea lor în activitățile productive, fapt



care are numeroase consecințe negative. De aceea societatea caută să determine, prin diferite mijloace, participarea tinerilor în această sferă (integrarea lor profesională).

Decizia de a participa sau nu la o activitate socială organizată apare sub două forme:

a) decizia de a participa sau nu la un gen oarecare de activitate: la activitățile profesionale, politice, sportive etc.;

b) decizia de a participa la un sistem concret sau la un altul.

Primul gen de decizie a fost mai puțin studiat. Unele cercetări cerute de lupta împotriva fluctuației forței de muncă s-au făcut în special în ceea ce privește cel de-al doilea tip: ce determină decizia de a rămâne într-o organizație sau de a o părăsi în favoarea altei organizații (54—IV). În ultimii ani, în legătură cu această problemă s-au întreprins și la noi o serie de studii, ajungându-se la concluzii interesante (22). Opțiunea pentru participarea la un anumit tip de activitate socială sau la un anumit sistem particular este, desigur, o problemă care merită tot interesul. Ea are un caracter foarte general; ce-i determină pe oameni la un moment dat să se căsătorească sau nu (opțiunea pentru viața de familie); ce-i determină să desfacă o căsătorie în favoarea alteia; ce-i determină să participe la o activitate politică, științifică, culturală, religioasă etc.?

2. Performanța participării: eficacitatea și eficiența activității fiecărui individ în cadrul sistemului social de activitate la care participă. Nu este suficient numai ca un individ să participe la un sistem oarecare de activitate, ci este necesar totodată ca această participare să realizeze o anumită performanță sub care ea ar fi considerată ca insatisfăcătoare și deasupra căreia ar apărea ca satisfăcătoare, bună sau chiar excelentă. Dacă interesul teoriei organizării a căzut pe activitățile economice în care primul aspect (participarea propriu-zisă) este realizat prin mecanisme suficient de eficace, cel de-al doilea aspect al participării, adică performanța, eficacitatea, a generat problemele cele mai dificile ale organizării sistemelor și din această cauză a constituit su-



biectul celor mai intense studii. Dacă instrumentele tehnice își au eficacitatea lor dată prin construcție, relativ ușor de actualizat, omul are o eficacitate mult mai elastică, care variază larg în funcție de o mulțime de factori. Ea depinde de cantitatea și de calitatea cunoștințelor tehnico-științifice, de experiența acumulată în respectiva activitate, inclusiv de deprinderile de muncă, în fine de *motivația* performanței. Dacă primii factori sînt relativ ușor de manipulat prin *învățare*, factorul motivațional, deosebit de important prin consecințele sale asupra eficacității, este mult mai greu de abordat. El se fundează pe un complex psihosocial, în care intră personalitatea, modelul de organizare al activității respective și modelul de organizare al societății în ansamblu. Așa se explică de ce studiile de psihosociologie a organizației abordează într-o măsură predominantă problema motivației sub diferitele ei aspecte.

După cum s-a văzut, tentativa de a raționaliza și activitatea umană în maniera raționalizării instrumentelor tehnice, adică fizic, exterior, a eșuat. Această tentativă de raționalizare, specifică primei etape de dezvoltare a teoriei organizațiilor, etapa clasică sau mecanicistă, se caracteriza prin căutarea pentru fiecare post de muncă a unei metode, și anume cea mai bună posibilă (*the best way*), și determinarea indivizilor participanți, cu ajutorul mijloacelor de cointeresare și control, de a folosi aceste metode în activitatea lor. Acest proiect s-a dovedit irealizabil din mai multe motive:

a) o asemenea raționalizare este aplicabilă numai la muncile înalt repetitive, care nu variază larg în funcție de condițiile particulare. Cu cît o muncă implică mai mult o activitate rezolutivă de soluționare de probleme relativ variate și noi, deci un aspect creativ, cu atît este ea mai puțin susceptibilă de a fi astfel raționalizată. Cu cît o muncă este mai complexă și solicită un efort de creativitate, cu atît raționalizarea exterioară ocupă un loc mai scăzut, crescînd rolul propriei raționalizări, fiind deci mai înalt dependentă de motivația individuală. Așa se explică de ce motivația reprezintă un factor determinant al eficacității cu cît cresc complexitatea și gradul de creativitate al activităților;



b) acest proiect se fundează pe schema stimul-răspuns (54—33). Mediul este definit ca un complex de stimuli. Organizația posedă un repertoriu complet de scheme de răspuns, în așa fel încât fiecărui stimul să-i corespundă o schemă și numai una. Individul participant își însușește acest repertoriu și corespondența sa determinată cu stimulii exteriori.

O asemenea schemă, așa după cum demonstrează March și Simon, nu este aplicabilă la activitatea umană din mai multe considerente:

— un stimul poate provoca consecințe *neașteptate*, fie pentru că evocă un ansamblu mai larg, fie pentru că evocă un ansamblu diferit decît cel la care se aștepta. Aceasta din două cauze: fie pentru că postulatul „un stimul — un răspuns” este realizabil doar la limită, în realitate infinitatea stimulilor și diversitatea lor fac dificilă găsirea automată a schemei corespunzătoare, fie pentru că omul, nefiind mașină, poate greși în diferite moduri și din diferite cauze;

— stimulul însuși poate conține elemente pe care organizația nu avea intenția să le includă. De exemplu, tonul vocii cu care a fost dată o dispoziție nu este prevăzut ca stimul în definirea formală a activității și odată cu aceasta nu sînt prevăzute nici reacțiile umane la un asemenea stimul. În realitate însă, tonul vocii poate determina o varietate de răspunsuri care interferează cu execuția dispoziției (54—34).

Renunțarea la încercarea de a raționaliza și a standardiza din exterior fiecare activitate umană, mai ales atunci cînd este vorba de activități complexe și creative, pune pe primul loc raționalitatea individului uman, afectată larg de motivație. Nu este deci întîmplător faptul că motivația umană este privită tot mai mult ca o sursă esențială a variației eficacității (productivității) umane.

Performanța participării din punctul de vedere al motivației sale a pus de la început o problemă mult mai complicată: ce anume determină eficacitatea activității individului uman în organizație? Pentru a pune problema în termeni mai concreți, ar fi necesară o tipologizare a comportamentului în cadrul activităților



sociale, fiecare asemenea tip avînd motivații relativ diferite. Se pot distinge trei mari categorii de comportamente individuale semnificative pentru eficacitatea globală a respectivei activități:

1) comportamente excluse de către organizație: indisciplină, lipsă de responsabilitate, nepunctualitate, nepricepere (incompetență), absentare, fluctuație etc. Încă de la începuturile ei, reflecția asupra organizării și-a pus problema motivației acestor comportamente disfuncționale, anormale, „patologice” în raport cu finalitățile sistemelor organizate în vederea eliminării lor;

2) comportamente medii caracterizate prin conformare la norme și exigențe. În general, comportamentul acesta este caracterizat prin *conformitate* la normele formulate: punctualitate și corectitudine, disciplină, grija de a respecta ordinele și normativele etc;

3) comportamente creatoare: inovația formelor de activitate în vederea realizării mai bune a funcțiilor finale ale respectivelor organizații. Este deci un comportament centrat nu pe norme în primul rînd, ci pe funcție.

Evoluția organizațiilor în ultimul secol a mers de la excluderea tipului 1 de comportamente și la întărirea tipului 2 la stimularea tot mai accentuată a ultimului tip. Presiunile actuale de sporire continuă a eficacității și a eficienței și mobilitatea mare a organizării fac ca comportamentele din tipul 2 să devină chiar în anumite condiții-limită disfuncționale, singurele funcționale fiind comportamentele novatoare, creatoare, fondate pe un nou tip de responsabilitate.

Importanța acordată de cercetările organizaționale actuale comportamentelor creatoare derivă și din atenția tot mai insistentă dată activităților de conducere și concepție.

A doua mare problemă a participării individului uman la activitățile sociale o constituie *satisfacția* rezultată în urma acestei participări. Activitatea socială la care oamenii participă produce satisfacerea unei necesități sociale. Dar ea mai produce ceva pentru societate: insatisfacție sau satisfacție pentru indivizii care participă la realizarea ei. Prin locul pe care participarea la



diferite activități sociale îl are în viața indivizilor umani prin consecințele profunde pe care ea le are aici, este normal ca sistemele activităților sociale să acționeze asupra vieții sociale în ansamblu nu numai prin ce fac ele propriu-zis, adică prin finalitatea lor ultimă, ci și prin consecințele pe care le au asupra vieții indivizilor umani pe care îi includ. Societății nu-i este absolut indiferent dacă membrii săi sînt epuizați și insatisfăcuți sau, dimpotrivă, satisfăcuți în urma multiplelor lor participări.

Insatisfacția rezultată în urma participării se răsfrînge asupra societății, în general, asupra organizațiilor, în particular, producînd numeroase procese disfuncționale. Ca orice element care funcționează, și omul trebuie să aibă, pentru a realiza o performanță satisfăcătoare, o stare minimă de satisfacție. De fapt, relația dintre performanța participării și satisfacție a fost motivul pentru care în ultimele trei-patru decenii s-au întreprins numeroase studii asupra „satisfacției-insatisfacției” participanților la diferite organizații, în primul rînd la cele economice. A devenit evident faptul că pentru sporirea performanței este indispensabilă luarea în considerare a stării de satisfacție. Din acest punct de vedere, realitatea organizațiilor (și este vorba aici în primul rînd de cele capitaliste, pe care s-au întreprins primele cercetări) era departe de a fi ideală: lupte și tensiuni sociale între muncitori și patronat, tensiuni și conflicte între membrii organizației, insatisfacție față de munca propriu-zisă. Producția de masă, prin înalta sa specializare și rutină, a accentuat înstrăinarea și insatisfacția muncitorului. Cercetările organizaționale și-au pus ca program practic prioritar tocmai îmbunătățirea prin mijloacele disponibile, în limitele societății capitaliste, a stării de satisfacție a participanților. Și, deși, așa cum au demonstrat studiile de mai târziu, satisfacția în sine nu este un factor care acționează nemijlocit asupra creșterii performanței individuale, realizarea unui minim în ceea ce o privește constituie o bază absolut necesară pentru folosirea oricărui alt mijloc motivațional. Cu atît mai important este acest lucru în societatea socialistă. Unul dintre proiectele fundamentale ale socie-



tații socialiste și comuniste în viziunea lui Marx îl constituie tocmai realizarea unei participări productive generatoare de realizare personală, de satisfacție. În ultimul timp, din această dublă rațiune (productivă și umanistă) și în cercetările organizaționale de la noi din țară a început să se dea atenție problemei satisfacției. Ca și în alte țări, și cercetările noastre s-au concentrat pînă acum mai mult pe satisfacția provenită din participarea la muncile relativ simple predominant fizice și în mult mai mică măsură pe cea generată de muncile complexe, cu un conținut înalt intelectual.

#### 4.2. FACTORII PERFORMANȚEI

Se pot formula doi factori esențiali care acționează asupra performanței participării:

1) raportul dintre indivizii umani participanți și produsul (finalitatea) sistemului de activitate;

2) raportul dintre participarea propriu-zisă și ansamblul necesităților indivizilor participanți.

În mod special, acest din urmă raport generează starea de „satisfacție-însatisfacție” despre care s-a amintit mai sus și care va fi analizată pe larg în paragraful următor. Aici va fi analizat primul factor, pe care îl considerăm esențial atît în motivarea participării ca atare, cît și în motivarea performanței. Remarcăm în acest context doar un fapt în legătură cu cel de-al doilea factor: pe caracteristicile relației dintre participare și necesitățile participanților sînt fundate toate mecanismele controlului participării; ele vor motiva pozitiv participarea și performanța și negativ lipsa de participare și de performanță.

Raportul dintre participanți și produsul (finalitatea) sistemului de activitate în cauză poate fi de mai multe tipuri:

a) produsul activității satisface necesitățile unui grup social-uman sau ale unei comunități complet exterioare, străine în raport cu grupul care participă la activitate. Este, cu alte cuvinte, cazul-limită al „muncii pentru



altul", al exploatării: munca sclavagistă, exploatarea coloniilor. Este evident în aceste cazuri că beneficiarul respectivei activități organizate este un grup social sau o colectivitate complet diferită de grupul social sau de colectivitatea din care fac parte participanții la respectiva activitate. Participanții nu pot avea în acest caz nici un interes pozitiv în munca pe care o depun. Participarea și performanța pot fi în acest caz realizate numai prin constrângere;

b) produsul activității satisface în primul rând necesitățile unui grup social-uman exterior grupului care produce, dar într-o anumită măsură reprezintă totodată și satisfacerea unei necesități sociale a colectivității din care fac parte și participanții la respectiva activitate. Este cazul tipic al organizării sociale capitaliste. Produsul organizațiilor economice satisface în primul rând, prin intermediul profitului, necesitățile capitaliștilor, un grup social (clasă) exterior grupului participanților (proletariat). Dar, așa cum demonstra Marx, pentru a se putea realiza profitul, este necesar ca ceea ce se produce să satisfacă totodată necesitățile colectivității în general. Muncind pentru capitalist în mod direct, muncitorul muncește indirect pentru întreaga comunitate din care face parte. E drept însă că în mod inegal, deoarece satisfacerea necesităților este foarte neomogenă într-o asemenea societate fondată pe proprietate privată. Această dublă semnificație a participării are consecințe importante asupra motivației profunde a participării și performanței. Dacă într-o primă instanță există sentimentul denumit de Marx în acest caz al înstrăinării muncii, finalitatea socială realizată în ultimă instanță de participarea sa este de natură a nu duce înstrăinarea până la ultimele sale limite, oferind totuși o oarecare bază motivațională. Engels vorbea despre mândria de muncitor sau de producător, care nu încetează a exista chiar și în cele mai grele condiții ale exploatării capitaliste.

c) produsul activității satisface în mod nemijlocit o necesitate socială, colectivă. Este, în general, cazul activităților orientate spre realizarea unor necesități ne-



mijlocite ale întregii colectivități: activități de apărare, de construcție a unor obiective de interes colectiv etc. Este de asemenea cazul tipic pentru activitățile sociale ale societății socialiste. Acest tip de activitate oferă o bază motivațională puternică pentru participare și pentru performanță. În unele cazuri, de exemplu când este vorba de o necesitate socială deosebit de importantă, ca aceea a apărării comunității, este suficientă doar o asemenea motivație pentru a determina participarea și performanța. În alte cazuri, ca, de exemplu, activitățile productive, motivația generată de această relație nu este suficientă. Ea trebuie completată cu alte tipuri de motivații, așa cum se va vedea mai târziu;

d) produsul activității satisface în mod nemijlocit necesitățile individuale ale participanților: activități cultural-artistice, de relaxare și distracție etc. În acest tip de activitate, însăși finalitatea comună motivează participarea și performanța, fără a mai fi nevoie de alte mijloace exterioare. Proiectul marxist de umanizare a muncii adăuga la finalitatea satisfacerii unei necesități sociale organizarea muncii, în așa fel încât ea însăși să devină o sursă de satisfacție: satisfacerea nevoii umane de activitate cu sens, înalt creativă, realizatoare a potențelor umane.

Aceste tipuri de activități sînt, evident, tipuri-limită; activitățile organizate reale reprezintă cel mai adesea o împletire a lor în diferite proporții, lucru care face deosebit de complexă motivația participării și a performanței și acțiunea asupra ei.

Dacă această relație dintre indivizi și finalitățile sistemelor la care ei participă nu este de natură a explica participarea și performanța, ea constituie în perspectiva teoriei marxiste asupra societății punctul de pornire al analizei motivației. La aceasta trebuie să se adauge mulțimea necesităților uman-individuale a căror satisfacere este în funcție de participarea propriu-zisă. Aceste necesități, cu gradul lor de satisfacere-însatisfacere (frustrare în unele cazuri), stau la baza atît a motivației, cît și a satisfacției. Cu alte cuvinte, de la raportul real al omului cu activitățile la care participă,



cu finalitățile lor și cu modul specific de desfășurare (munca, activitatea), pornește atât motivația participării și performanței, cât și starea de satisfacție-însatisfacție.

#### 4.3. CONCEPTUL IDEOLOGIC DE OM

Organizând instrumente și oameni, orice sistem de activitate pornește de la o serie de presupoziii în funcție de care sînt alese mijloacele de acțiune asupra participanților. După cum se exprima Traian Herseni, orice organizație are o filozofie a sa (40), adică o concepție generală asupra omului și a naturii sale, pe care își fundează acțiunea asupra indivizilor participanți pentru a-i mobiliza să participe și să performeze.

Această concepție asupra omului se constituie în vederea unei funcționări practice și răspunde la o necesitate practică: necesitatea de a organiza, „utilizînd” omul. Deoarece au un rol funcțional, imaginile omului care fundează diferitele tipuri de organizare și diferitele proiecte teoretice și practice de perfecționare a acestora se constituie mereu în perspectiva posibilităților *existente* la un moment dat de a motiva participarea și performanța. Organizațiile își elaborează deci imaginea despre om care le convine, putînd astfel funda ideologic necesitățile lor de acțiune asupra indivizilor participanți. Toate societățile bazate, de exemplu, pe caste tindeau să justifice adesea discriminarea socială prin diferențe în natura umană. Aristotel însuși considera că între sclavi și oameni liberi există o diferență de natură.

Ideea de a desprinde concepțiile despre om care fundează proiectele de organizare și de conducere este mai veche. Există multe încercări de formulare și de sistematizare a acestor tipuri de concepții. O sistematizare într-o viziune proprie a *presupoziiilor manageriale asupra omului* mai completă și mai interesantă ni se pare a fi cea schițată de către Edgar Schein (71). Din acest motiv, o vom reda aici pe larg. Schein formulează patru



asemenea seturi de presupoziii asupra omului folosite în practica organizațională (managerială) sau ca proiecte de reorganizare constituite în urma cercetărilor științifice.

1. *Omul economic-rațional*. Are ca origine filozofia hedonistă, care consideră că omul calculează acțiunile sale în funcția de satisfacția pe care acestea o produc, tinzând către maximizarea propriului său interes. Adam Smith a folosit un asemenea model uman în teoria sa economică. Aplicat la organizații, acest model implică următoarele presupoziii asupra participanților:

a) omul este motivat în mod primar de stimulente economice și va acționa în așa fel încât să obțină câștigul economic maxim;

b) din moment ce stimulentele economice sînt la dispoziția organizației, omul apare ca un agent pasiv, care poate fi manipulat motivat și controlat de către organizație;

c) afectivitatea (sentimentele) sînt esențial iraționale. Din această cauză trebuie să se prevină influența lor asupra calculului rațional care duce la realizarea unui câștig maxim;

d) organizațiile trebuie astfel constituite (acest lucru fiind totodată și posibil), încât aceste sentimente să fie neutralizate și controlate, eventual să fie chiar eliminată orice manifestare umană impredictibilă.

La aceste patru presupoziii, Schein mai adaugă încă patru, explicitate în așa-numita „teorie x” a lui McGregor, asupra căreia vom reveni, și anume:

e) omul este în mod natural leneș și de aceea trebuie motivat cu stimulente exterioare;

f) scopurile naturale ale omului sînt divergente în raport cu scopurile organizațiilor. De aceea este necesar controlul exterior, care să asigure orientarea activității individuale spre scopurile organizaționale;

g) datorită sentimentelor sale iraționale, omul nu este capabil de autodisciplină și autocontrol;

h) dar oamenii sînt divizați în două categorii foarte diferite: cei cărora li se potrivesc aceste caracteristici și cei care, dimpotrivă, sînt caracterizați prin automotivare



și autocontrol, fiind mai puțin dominați de sentimente. Acest din urmă grup trebuie să-și asume responsabilitățile de conducere în organizație. Pe de o parte deci, masa calculativă, motivată numai de bani, în care nu te poți încrede, iar pe de altă parte elita morală, mult mai larg motivată, aptă pentru conducere.

După cum se vede din aceste caracteristici formulate de Schein, conceptul de om economic-rațional corespunde într-o oarecare măsură (*empiric* și *ideologic*) situației organizațiilor capitaliste de la un moment dat. Capitalismul a organizat astfel societatea, încât participarea masei de proletari (oameni lipsiți de mijloace de producție în definiția marxistă) să fie asigurată prin mecanismul vânzării forței de muncă. Obținerea mijloacelor de trai este folosită de către societate ca unic mijloc de asigurare a participării și a performanței. Este deci natural ca muncitorul să participe în mod esențial *din acest motiv*, neavând o altă motivație posibilă. Banii și stimulentele individuale s-au dovedit suficient de eficace în această privință. Deci modelul teoretic apăsă ca *evident empiric*. Ideologic, o asemenea viziune este funcțională, deoarece ea pune pe primul plan ca singur lucru esențial interesul economic individual, considerând că alte satisfacții sau rațiuni sociale sau individuale nu trebuie căutate în participare. Participarea este un preț plătit pentru satisfacerea interesului individual. Sentimentele umane frustrate prin participare (și nu este întâmplător faptul că ele sînt considerate ca „neraționale”, adică negative în raport cu participarea) sînt inevitabile, dar trebuie controlate și neutralizate printr-un sistem sever de autoritate și control.

Pe acest model uman se fundează un anumit tip de *strategie* managerială. În termenii lui Amitai Etzioni, este așteptată o implicație strict *calculativă* din partea participanților. Angajatul, în schimbul plății, trebuie să execute întocmai toate exigențele transmise pe linie de autoritate. Accentul primar este pus de manager pe eficiența individuală, responsabilitatea sa pentru sentimentele și moralul oamenilor fiind cu totul secundară. Se așteaptă ca participantul să nu facă nici mai



mult și nici mai puțin decât îl încurajează și îi permite să facă sistemul de stimulenți și de control.

La un moment dat, din cauza unor condiții interesante de menționat pentru evaluarea sa, modelul omului economic-rațional a început să-și evidențieze limitele adecvării sale atât empirice, cât și funcționale, ideologice. După cum au remarcat numeroși cercetători, un asemenea model are tendința de a se autorealiza, adică, prin practicarea recomandărilor manageriale ce rezultă din el, oamenii tind realmente să fie așa cum sînt descriși. Or, acest lucru are o serie de consecințe neconvenabile, neașteptate. Astfel, dacă remunerația reprezintă singurul interes al muncitorilor, este natural ca ei să dorească o sporire cât mai mare a acesteia. Orientarea aceasta întărește spiritul revendicativ, recurgerea la lupta sindicală pentru creșterea continuă a salariilor. Și este evident că o asemenea presiune revendicativă, continuu implicată și întărită de însăși ideologia și practica patronală, nu este convenabilă.

Încă o consecință negativă importantă a modelului este următoarea: muncitorul, conceput ca simplu executant, corespundea unei etape anumite a industrializării. Pe măsură însă ce munca devine mai complexă, muncitorul este solicitat tot mai mult nu numai în funcțiile sale mecanice de execuție, ci și în capacitatea sa de judecată, de creație chiar. Organizațiile încep deci să aștepte de la participanți mai mult interes, loialitate, inițiativă și creativitate. Toate aceste însușiri, devenite tot mai necesare, erau teoretic negate de modelul omului economic-rațional, iar practic inhibitate. Insatisfacția provenită din participare, tensiunile și conflictele umane deveneau în noile condiții tot mai dificil de controlat, iar ignorarea lor imposibilă din cauza consecințelor implicate tot mai grave. Din aceste motive a devenit mult mai util ca în locul represiunii sau al ignorării să se încerce manipularea lor. Toate aceste cauze au făcut necesară căutarea unor noi modele teoretice, mai adecvate empiric și funcțional-ideologic, care să fundeze noi strategii manageriale. Căutările nu puteau avea loc decât în sfera motivației.



2. *Omul social*. Prin modelul omului social, Schein înțelege, pe linia școlii lui Mayo de altfel, sens foarte răspândit în literatura occidentală, nu ceea ce viza Marx, adică omul ca membru al unei societăți, ci o serie de trăsături mult mai particulare: sociabilitatea, nevoia de relații umane, participarea la grupuri informale, nevoia de statut în relațiile interpersonale etc. Celebrele studii de la Hawthorne, care au generat mișcarea relațiilor umane, indicau un fenomen complet opus așteptărilor generate de modelul omului economic-rațional: fiind pus într-o situație competitivă cu alți indivizi, omul va rezista, va constitui grupuri în care norme colective vor întări această rezistență. S-a descoperit în acest context celebra „restricție a producției”, contrară tuturor stimulentei. Cercetările făcute de psihologi au evidențiat cu claritate faptul că apăreau aici prezente o serie de motivații neluate în considerație până atunci și care, lucru foarte important, puteau fi manipulate destul de ușor de către manageriat. Cercetările lui Mayo implică deci alte presupoziii asupra omului:

a) omul este fundamental motivat de nevoi sociale, obținând sentimentul esențial de identitate numai în relațiile cu ceilalți;

b) ca rezultat al revoluției industriale, al specializării și al rutinizării muncii, sensul uman a părăsit definitiv activitatea productivă propriu-zisă, el putând fi găsit în relațiile sociale (prin care el înțelege mai mult relații interpersonale) din muncă;

c) omul răspunde mai mult la forțele sociale ale grupului din care face parte decât la stimulentele și la controlul conducerii;

d) omul răspunde pozitiv la cerințele organizației în măsura în care aceasta, în general, și cei care lucrează nemijlocit cu muncitorii, în special (supraveghetorii), satisfac nevoile sociale ale muncitorilor, devenind astfel acceptați psihologic de către aceștia.

Aceste presupoziii fundează cu totul alte strategii manageriale.

În primul rând, managerul nu trebuie să-și limiteze atenția la sarcinile de realizat, ci trebuie să dea multă



importanță și nevoilor oamenilor cu care lucrează. În al doilea rând, el este responsabil în egală măsură și de moralul muncitorilor, trebuind să dea atenție deosebită sentimentelor acestora, mai ales celor referitoare la apartenență și identitate. Trebuie, în al treilea rând, să accepte grupul de muncă ca o realitate și să recurgă mai mult la stimulente de grup decât la stimulente individuale. În al patrulea rând, și cel mai important, rolul managerului trebuie să se schimbe: de la planificare, organizare, motivare și control (funcții clasice, decurgând din modelul omului economic-rațional) la a acționa ca un intermediar între oameni și patronat, ascultând și încercând să înțeleagă nevoile și sentimentele subordonaților săi și manifestând considerație și simpatie pentru ei. Inițiativa muncii s-ar putea schimba în aceste condiții de la management la muncitori. Managerul, în loc de a mai fi creator, motivator și controlor al muncii, devine mai mult facilitator și suporter simpatetic. Este implicată aici o modificare radicală a tipului de autoritate. Grupul este lăsat să aleagă singur căile cele mai bune pentru a realiza sarcinile date.

Dacă vechea teorie și practică managerială avea ca rezultat neintenționat generarea de sentimente negative care își găseau expresia și suportul în constituirea unei organizații informale, divergentă în raport cu organizația formală, noua teorie și practică managerială urmărește ameliorarea climatului psihosocial din organizații, realizarea unei convergențe între sentiment și obligație, între informal și formal.

Numeroase cercetări au demonstrat adecvarea noului model. De exemplu, o cercetare întreprinsă de Zalesnik, Christensen și Roethlisberger a pus în evidență faptul că atât productivitatea, cât și satisfacția nu sînt legate de plată și de statutul profesiei, ci de participarea la grup. Dacă membrii integrați în grup tind să fie satisfăcuți și să se conformeze normelor de productivitate ale grupului, izolații și devianții sînt mai puțin satisfăcuți și tind să încalce normele grupului în ceea ce privește productivitatea. În fine, interesant este faptul că izolații și devianții care aspiră să fie acceptați de către grup tind să producă la nivelul normelor de pro-



ductivitate ale grupului, pe cînd cei care nu au o asemenea dorință tind să producă deasupra sau sub normele de grup. Este evident că toate aceste cercetări variază stimulentele economice doar între anumite limite. Se poate presupune cu ușurință că sub un anumit minimum, considerat ca acceptabil, încep să funcționeze alte mecanisme decît cele descrise.

Alte cercetări asupra muncii la liniile de asamblaj au scos în evidență faptul că sursa majoră a insatisfacției o constituie dezorganizarea relațiilor umane. Același lucru l-au arătat și studiile întreprinse de Tavistock Institute la minele de cărbuni din Anglia. O nouă tehnologie introdusă a avut importante consecințe negative prin dezorganizarea relațiilor interpersonale și a grupurilor. Reorganizarea muncii trebuie să se facă în așa fel, încît să faciliteze relațiile interpersonale și formarea grupurilor, ceea ce duce la o însemnată creștere a moralului.

W. F. Whyte ajunge în cercetările sale la o serie de concluzii în favoarea modelului de om social. Astfel, el găsește că printre muncitorii productivi proporția celor care sînt motivați în mod primar de bani este foarte scăzută (mai puțin de 10%). Chiar atunci cînd în aparență o schemă de stimulare economică funcționează bine, în realitate pot exista alte motivații ale performanței, ca: considerarea muncii ca un joc plăcut în care se poate pierde sau cîștiga, performanță la nivelul exigențelor motivată de dorința de a întreține bune relații cu supraveghetorii și de evitare a presiunilor penibile pentru producție; lucrul într-un ritm viu este adesea mai puțin plicticos și obositor decît ritmul scăzut etc. În fine, cei care produc peste normele de grup diferă din punctul de vedere al personalității de cei care practică restricțiile de producție în limitele exigențelor grupului. Ei sînt mai individualiști, venind adesea din mediile sociale în care individualismul economic este foarte accentuat (de exemplu din familiile de fermieri) și par să nu aibă puternice nevoi sociale, spre deosebire de cei care provin din clasa muncitoare urbană.



Deși proiectul umanizării relațiilor interpersonale în cadrul organizației a avut importante consecințe pentru climatul organizațional, deoarece se sprijinea pe o serie de aprecieri adecvate, el și-a dovedit însă curînd limitele. S-a pus astfel în evidență faptul că el nu ținea seama de conflictele obiective de interese dintre muncitori și patronat. În criticile aduse s-a accentuat mult pe aspectul puternic ideologic implicat (10), și anume ascunderea relațiilor de exploatare sub învelișul subțire al relațiilor personale „umane”. De asemenea, faptul care a dezamăgit cel mai mult a fost lipsa unei corelații pozitive necesare între măsurile orientate spre îmbunătățirea climatului și performanță. De multe ori, asemenea măsuri nu au nici o influență asupra performanței.

3. *Omul care se autoactualizează.* O serie de cercetări au demonstrat că pierderea sensului muncii nu este legată în primul rînd de nesatisfacerea nevoilor psihosociale ale omului, ci de nevoia mai profundă de a folosi capacitățile și talentele sale într-un mod matur și productiv. Astfel, Argyris consideră că munca în organizație cere majorității participanților să acționeze mai mult într-un mod imatur decît într-unul matur (3). Dificultatea esențială pe care, de exemplu, Mayo o lua ca un fel de fatalitate a civilizației tehnice constă în faptul că muncile sînt înalt specializate și repetitive, încît nu permit folosirea integrală a capacităților și nici evidențierea relației dintre ceea ce face fiecare și finalitatea globală a organizației. În această perspectivă apare necesară și posibilă totodată reorganizarea activităților de participare în așa fel încît ele să devină *in sine* satisfăcătoare. Presupozițiile acestui model, pe care Schein le extrage din lucrările lui Argyris și Maslow, sînt următoarele:

a) dintre variatele motive ale indivizilor, cele care ocupă locul cel mai înalt în ierarhie (de văzut teoria lui Maslow asupra motivației, care va fi analizată mai tîrziu) sînt cele legate de autoactualizare, adică de realizarea cît mai plenară a tuturor capacităților și talentelor individuale într-o muncă creativă cu sens;



b) omul caută să fie matur în munca sa și este capabil să fie astfel. Aceasta justifică acordarea unui grad mai mare de autonomie și de independență, necesare pentru creșterea satisfacției și a responsabilității totodată. Participantul trebuie să-și formeze o perspectivă pe termen lung care să dea posibilitatea constituirii de capacități sporite, devenind astfel posibilă adaptarea autonomă și flexibilă la variatele condiții de mediu;

c) omul este în mod primar automotivat și autocontrolat. Stimulentele și controlul exterior amenință personalitatea, reducând-o la un mod de adaptare mai puțin matur;

d) nu există nici un conflict de natură între autoactualizare și performanța organizațională. Dacă i se dă șansa, omul în mod voluntar va integra propriile sale scopuri cu scopurile organizației.

Acest model uman implică o strategie managerială asemănătoare celei specifice modelului omului social, la care se adaugă câteva caracteristici adiționale. Managerul va fi interesat în primul rând nu de relațiile sale personale cu participanții, ci mai mult de modul în care este posibil ca munca lor să devină intrinsec mai stimulativă și plină de sens. Deci se va concentra nu atât pe nevoile social-psihologice ale participanților, ci pe nevoile lor de autoactualizare. Managerul va trebui să se găsească mai mult în rolul de cercetător, încercând să determine ce este stimulativ pentru un participant oarecare, având prin aceasta mai mult funcția de catalizator și facilitator decât cea de motivator și controlor. Și în primul rând el va fi un *delegator*: va da subordonaților atâta responsabilitate câtă simte el că sînt aceștia capabili s-o realizeze. Organizarea pe aceste presupoziii modifică complet tipul de autoritate. Autoritatea nu mai este legată de funcție sau de om, ci ea provine mai mult din sarcina însăși. Managerul devine agentul prin care cerințele sarcinii sînt comunicate. Împreună cu acesta, participanții caută ei înșiși, în situația mai generală de muncă, ceea ce se impune a fi făcut. Este dealtfel ceea ce cu o jumătate de secol în urmă Mary Follett numea „legea situației”. Ea cerea înlocuirea ordinelor cu analiza împreună a exigențelor (legii)



situației (37—153). Se modifică de asemenea structural baza motivațională a participării: de la a fi *extrinsecă* (exterioară activității propriu-zise, fie câștig, fie satisfacția contactelor social-umane) în cazul modelelor precedente la a fi *intrinsecă* (provenind deci din însăși activitate).

O asemenea strategie este de natură a elibera o mare cantitate de energie și a o canaliza în performanțe de înaltă calitate și creativitate.

Evidența modelului omului care se autoactualizează este pe larg relevată de către Argyris. Dacă munca este prea limitată sau lipsită de sens, consideră el, muncitorul va crea sens și stimulare în activități informale, în special în păcălirea patronatului, în inventarea unor ingenioase modalități de eschivare sau în participarea la grupuri. O mare energie și creativitate se consumă pentru a găsi ceva cu sens. Asemenea motivații intrinseci nu au fost găsite în studiile industriale timpurii, deoarece condițiile necesare minime de a munci cu satisfacție nu erau încă satisfăcute. Abia după ce aceste condiții minime de salarizare, securitate și igienă sînt realizate, se eliberează aspirația către autoactualizare. Dealtfel, studiile făcute pe grupurile înalt calificate (specialiști, manageri etc.) și, în general, pe grupurile cu nivel crescut de educație au evidențiat importanța satisfacțiilor intrinseci, provenite din nevoia de autoactualizare și de autorealizare. Creșterea calificării și a gradului de educație în cadrul organizațiilor, îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă sînt de natură a crește adecvarea și utilitatea practică a acestui model.

Semnificația ideologică a acestei concepții apare clar în chiar modul în care o comentează Schein. Se dă posibilitatea unui nou schimb de oportunități: în schimbul muncii sale, muncitorul primește oportunitatea realizării mature a capacităților și a talentelor sale. Prin aceasta nu se rezolvă însă problema raportului dintre indivizii participanți și finalitățile organizațiilor. Se poate însă imagina o muncă înalt creativă și stimulantă, fără a se lua în considerație sensul ei final?



4. *Omul complex*. Confruntarea diverselor cercetări și luarea în considerație a limitelor de valabilitate a fiecăruia dintre cele trei modele umane prezentate pînă acum scot în evidență faptul că omul este mai complex decît este prezentat la nivelul lor. S-ar putea, după părerea lui Schein, avansa următoarele enunțuri generale:

a) omul este nu numai complex, manifestînd o varietate de motivații și de atitudini, ci și foarte variabil. Ierarhia motivațională este și ea variabilă în funcție de contextul social-uman și de timp. De asemenea motivațiile se pot combina în variate configurații. De exemplu, în măsura în care banii pot facilita autoactualizarea, pentru unii oameni efortul cîștigului economic este echivalent cu autoactualizarea însăși;

b) omul este capabil să învețe noi motive în cadrul experienței sale organizaționale. Modelul său motivațional va fi deci rezultatul interacțiunii dintre nevoile sale inițiale și experiența organizațională;

c) motivația omului în organizații diferite sau în sfere diferite ale aceleiași organizații poate fi diferită. O persoană alienată în organizarea formală poate găsi realizarea nevoilor sale sociale și de autoactualizare în uniunea sindicală, în partidul politic sau pur și simplu în organizația informală;

d) omul poate realiza o performanță maximă în organizație pe baza unor variate motive. Performanța și satisfacția sa maximă depind de o mulțime de factori personali și organizaționali, luați în complexa lor interacțiune;

e) omul răspunde în feluri foarte diferite la variatele strategii manageriale, în funcție de motivația sa, de contextul social-uman, de natura sarcinii și de propriile sale capacități și abilități. Nu există deci nici o strategie managerială unică, valabilă pentru toți oamenii și pentru toate împrejurările. Această concepție implică concluzia că o strategie managerială eficientă trebuie să se fundeze pe un diagnostic concret al situației.

S-au întreprins cercetări care demonstrează tocmai această varietate a motivației individuale. Cele mai cunoscute au arătat, de exemplu, că sînt oameni care au o anumită pregătire, educație și crescuți într-un anumit



mediu, care nu numai că nu se simt înstrăinați, și frustrați într-un sistem autoritar, ci dimpotrivă. Mai mult, într-un sistem care le acordă autonomie, cerându-le inițiativă se simt lipsiți de securitate, manifestând un înalt grad de insatisfacție.

\*

Cea mai cunoscută analiză a presupuzițiilor despre om pe care se fundează organizarea organizațiilor este cea întreprinsă de McGregor (60). El grupează aceste presupuziții în două grupe mari: „teoria X” și „teoria Y”.

Teoria X, al cărui conținut a fost redat pe larg în cadrul concepției despre omul economic rațional, consideră, pe scurt, că omul are o atitudine predominant negativă față de muncă, și de aceea participarea și performanța pot fi realizate numai prin stimulare exterioară și control. Această teorie stă la baza stilului clasic, autoritar de organizare.

Teoria Y pornește de la cu totul alte presupuziții asupra omului, în general preluate de Schein în ceea ce acesta denumea omul care se „autoactualizează”. Munca poate, dacă este bine organizată, să devină o activitate plăcută, izvor în sine de satisfacție, actualizând și realizând capacitățile și talentele individuale. Ea răspunde, așa cum a demonstrat psihologia, necesității de activitate. Omul este capabil de autodisciplină și de autocontrol, evitarea responsabilității nefiind o însușire naturală a omului, ci dobândită din experiență.

În condițiile muncii industriale moderne, potențialul uman este numai parțial solicitat și mai mult la nivelurile sale inferioare. Capacitatea de a exercita o activitate complexă și înalt creativă este mult mai larg răspândită în masa populației decât se crede. Depinde deci de modul de organizare ca resursele umane să fie utilizate într-un grad mai ridicat și mai eficient. Teoria Y generează un nou principiu de organizare, „principiul integrității”, adică crearea unor asemenea condiții în organizație încât participanții să-și poată realiza propriile lor necesități și interese numai prin



orientarea eforturilor spre realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor organizației (26).

Ca și alte lucrări occidentale de psihosociologie organizațională, nici lucrarea lui McGregor nu-și pune problema condițiilor sociale mai generale în care „teoria X” și „teoria Y” sînt adevărate. Din modul în care se desfășoară analiza apare mai mult ideea că ele sînt opțiuni egal posibile. Și deci depinde de manager să adopte o imagine filozofică asupra omului sau alta și prin aceasta un anumit mod de organizare sau un altul. McGregor nu se oprește suficient asupra condițiilor care eventual ar împiedica aplicarea unei strategii manageriale fondate pe teoria Y.

Lipsa fundamentală a acestor analize, determinată în special de funcția lor ideologică, constă în ignorarea rolului structurii societății globale în organizarea sistemelor de activitate particulară. Această lipsă se manifestă în mod concret în trecerea prea ușor asupra problemei relației dintre obiectivele organizațiilor și participanți. Pînă la urmă, această relație constituie punctul nevralgic al tuturor acestor abordări: cum să se integreze în final interesele indivizilor participanți și finalitățile organizațiilor. Singura soluție care se poate constitui în acest spațiu este aceea a unui anumit fel de *contract*. Ideea unui asemenea contract între organizație și participanți, perfecționată în raport cu ultimele orientări ale teoriei organizațiilor, se găsește foarte clar expusă de către Schein (71—11). Spre deosebire de contractul îngust implicat de teoria omului economic-rațional (omul muncește și pentru munca sa primește mijloace economice), celelalte modele umane implică un contract psihologic mult mai complex: organizația oferă securitate, un mediu social-uman satisfăcător, oportunități de activitate cu sens, satisfăcătoare, complexă și înalt creativă. În schimb, participantul răspunde printr-o activitate mai eficace și mai înalt responsabilă, lucru care nu mai este de natură a-i crea înstrăinare și insatisfacție. Noul tip de contract se caracterizează prin faptul că, pe de o parte, angrenează o sferă mult mai largă de aspecte și



pe de altă parte, ceea ce dă participantul organizației nu mai este o plată grea, penibilă și aducătoare de insatisfacție. La o analiză mai atentă însă, chiar ideea de contract implică existența a două entități diferite: indivizii umani și organizațiile, cu finalități diferite, care însă, printr-o organizare anumită, în loc să fie divergente, devin convergente în mare măsură, fără a înceta însă să fie diferite. Toate aceste perfecționări care au loc la nivelul strategiei manageriale, avînd finalitatea îmbunătățirii climatului social-uman organizațional și utilizarea unor mijloace mai eficace de asigurare a participării și a performanței, au loc în ultimă instanță în limitele unui tip de organizare socială (cea capitalistă) care figurează în cercetare doar sub forma datului empiric că finalitățile organizațiilor și cele ale indivizilor participanți sînt diferite și că deci, într-un fel sau altul, toate soluțiile imaginate trebuie să funcționeze într-un asemenea cadru structural. Iar această independență a finalităților poate fi resorbită doar în limitele și în termenii „contractului”. Soluțiile inventate sînt de natură a face ca părțile contractante să treacă de la poziții divergente la poziții cît mai convergente posibile. Iar ideea fundamentală implicată este aceea că eficacitatea finală a contractului este direct proporțională cu gradul de convergență a finalităților celor două părți.

Aceste rezerve nu vor să diminueze importanța deosebită a cercetărilor și a elaborărilor teoretice expuse, ci doar să evidențieze o limită principială a lor, un punct pe care nu-l pot depăși. Este evident faptul că o organizare socialistă face din finalitățile activităților sociale finalități de interes comun, legîndu-le astfel în mod mijlocit de interesele individuale. În acest caz, relația dintre organizație și participanți nu mai poate fi formulată decît cu rezerve explicite în termenii contractului. La un anumit nivel, între indivizii participanți și organizație pot funcționa și în aceste condiții relații abstracte „contractuale”, dar acestea sînt dublate de un alt tip de relații, generate de proprietatea socialistă asupra mijloacelor de producție.



#### 4.4. STAREA DE SATISFACȚIE-INSATISFACȚIE

Conceptul de „satisfacție-insatisfacție” este unul dintre conceptele cele mai dificile ale teoriei organizației. El vizează o stare umană deosebit de importantă și evidentă empiric: oamenii sînt satisfăcuți sau nesatisfăcuți în diferite grade și în diferite moduri în legătură cu participarea lor la activitățile organizate. Starea lor de satisfacție-insatisfacție este determinantă pentru o mulțime din manifestările lor organizaționale. Cu toate acestea, înregistrarea ei este foarte dificilă, datorită multitudinii *dimensiunilor* și *nivelurilor* ei. Starea reală psihologică de satisfacție-insatisfacție nu coincide cu conștientizările ei parțiale și variabile. Prima problemă esențială a unor asemenea cercetări a fost aceea a determinării dimensiunilor sau a factorilor care generează starea de satisfacție-insatisfacție. Apoi a apărut problema determinării ponderii pe care fiecare factor o are, tipurile și nivelurile de satisfacție-insatisfacție.

În general, starea de satisfacție-insatisfacție este pusă în legătură cu nevoile umane. Modelele de om, analizate în paragraful trecut, fundează fiecare înțelegeri diferite ale stării de satisfacție-insatisfacție: una va fi satisfacția „omului economic-rațional”, alta aceea a „omului social” sau a „omului care se autoactualizează”.

Ce înseamnă însă o nevoie, o necesitate? O necesitate, o nevoie este definită în teoriile funcționaliste moderne ca fiind expresia unei cerințe funcționale: un sistem oarecare pentru a funcționa normal are nevoie de o serie de condiții (61). O necesitate este satisfăcută în măsura în care există elementele, condițiile cerute de exigențele funcționale ale respectivului sistem. Ea este nesatisfăcută atunci cînd lipsește respectiva condiție. Necesitatea există ca necesitate doar în măsura în care ea nu este satisfăcută. Poluarea, de exemplu, a distrus o condiție, dată natural pînă nu demult, a vieții umane. Ea a generat o necesitate care nu exista mai înainte în mod manifest. Necesitățile umane actuale nu sînt deci date de la început, ci ele se pot constitui pe parcurs. Satisfacerea unor necesități poate genera constituirea unor noi necesități, în sensul pur și simplu al distrugerii



unor condiții funcționale, date normal pînă în acel moment. De exemplu, organizarea producției moderne a generat o serie de necesități tocmai în această manieră: crearea de posturi de muncă care nu permit relații ale individului uman cu alți indivizi a generat singurătatea și de aici revendicarea sporirii posturilor de muncă nu ca urmare a cerințelor muncii propriu-zise, ci pentru evitarea singurătății (în Italia a avut loc nu demult o grevă care avea ca una dintre revendicări tocmai o asemenea exigență). Celebrele cercetări întreprinse în Anglia de Tavistock Institute cu privire la efectele introducerii în minerit a unor noi tehnologii au evidențiat efecte similare: distrugerea relațiilor interpersonale, cu toate efectele frustrării unei asemenea nevoi. Și deoarece necesitățile unui sistem se definesc prin raportarea acestuia la condițiile sale de existență, necesitățile umane trebuie înțelese ca fiind constituite în primul rînd în cadrul relației dintre om și varietatea activităților sociale la care participă.

Mulțimea nevoilor umane, semnificative în raport cu participarea și deci cu constituirea stării de satisfacție-însatisfacție, a fost obiectul a numeroase încercări de clasificare și de determinare a ponderii lor relative. Cea mai cunoscută și mai interesantă totodată încercare de acest tip aparține lui A. Maslow (58). El consideră că necesitățile (și deci motivațiile) referitoare la participare se grupează în cinci mari clase: 1) nevoi fiziologice elementare, 2) nevoi de securitate și de siguranță, 3) nevoi sociale (în fapt psihosociale) și afiliative, 4) nevoi de satisfacție a eului, de stimă de sine și sentiment al identității, 5) nevoi de autoactualizare. Să analizăm pe rînd aceste clase de nevoi.

1. *Nevoi fiziologice elementare.* În special industrializarea, prin modificarea rapidă a proceselor tehnologice și prin accentul deosebit pus pe productivitate, a creat numeroase surse de frustrări fiziologice, atacînd adesea condițiile elementare ale funcționării normale a organismului uman. Bolile profesionale, accidentele de muncă și oboseala excesivă sînt asemenea manifestări de frustrare fizio-



logică. La ele trebuie adăugate și solicitările psihofiziologice intense, care generează și ele numeroase manifestări negative, sub forma în special a bolilor mintale. Freud atrăgea atenția cu toată seriozitatea asupra acestor procese maladive. El considera că civilizația și cultura pot intra în conflict cu nevoile umane, generînd „nevroze sociale”. Este ceea ce el numea „patologia comunităților civilizate”. În ceea ce privește consecințele patologice ale condițiilor de muncă frustrante s-au făcut numeroase cercetări.

Nesatisfacerea unei necesități, adică frustrarea ei, nu determină numai o simplă stare de insatisfacție. Ea are numeroase consecințe asupra comportamentului, imprimîndu-i o serie de caracteristici și declanșînd o serie de procese de frustrare. În general, aceste procese de frustrare sînt disfuncționale în raport cu orice sistem de activitate (85). Psihologia a pus în evidență o mulțime de asemenea mecanisme de reacție la frustrare considerate ca patologice: refulare, regresiune, proiecție, introecție, sublimare, agresivitate, raționalizare, compensare etc. (47), (50). Analiza specificului reacțiilor de frustrare în cadrul activităților organizate ocupă adesea capitole speciale ale lucrărilor de psihosociologie organizațională (12). Brown enumeră următoarele câmpuri în care se manifestă procesele de frustrare în organizațiile industriale: diminuarea *output*-ului (cantitativ și calitativ), accidente și boli industriale, absentism, conflicte de muncă și greve, nevroze și stări de oboseală cronică, fluctuație. S-au făcut astfel o serie de studii foarte interesante care puneau în evidență o corelație pozitivă semnificativă între starea de insatisfacție și „comportamentul patologic”. Cei care au un grad ridicat de insatisfacție profesională se plîng mai mult de propria lor sănătate, consultă mai des medicul etc. (79—42).

Peter și Hull, într-o foarte cunoscută lucrare scrisă pe jumătate în glumă, pe jumătate în serios, *The Peter Principle — Why Things always go wrong*, scot în evidență pe larg consecințele patologice ale situației de incompetență. Ei prezintă o lungă listă de asemenea



manifestări patologice, începînd cu ulcerul și hipertensiunea și sfîrșind cu alcoolismul, obezitatea, impotența sexuală, oboseala cronică și insomnia (67).

2. *Nevoi de securitate și de siguranță.* Participarea trebuie să asigure, prin remunerație, mijloacele necesare existenței. De asemenea, organizația trebuie să asigure un climat minim de securitate participanților, în sensul de a le oferi o situație și un venit relativ stabile, dîndu-le instrumente de apărare împotriva unor factori fluctuanți. Ideea de contract între individ și organizație se fundează, în general, pe exigența asigurării unui minim de securitate: pensii de bătrînețe sau de invaliditate, asistență medicală, sancțiuni pozitive și negative corect și legal administrate etc.

3. *Nevoi de contacte social-umane și de afiliere la grupuri.* Cercetările animate de Mayo au evidențiat importanța deosebită a contactelor umane, a participării la grupurile primare. Substratul psihologic al acestor nevoi este încă puțin cunoscut. Există însă cîteva ipoteze interesante în această privință. Unele experimente au demonstrat faptul că nevoia de contacte umane și de afiliere la grupuri primare este în funcție de o serie de condiții. De exemplu, Schachter a conchis pe baza unor cercetări că amenințările care produc frică par să fie un stimulent al nevoii de afiliere. Un alt stimulent îl constituie frustrarea unor necesități elementare de subzistență. Astfel, persoanele care trăiesc în situații frustrante caută mai mult compania altor persoane decît cele care nu sînt în asemenea situații. Prezența celorlalți este de natură a micșora gradul de anxietate, creînd o serie de compensări prin sentimente de afecțiune, dragoste, simpatie, solidaritate etc. (79—27—28). O muncă monotonă și lipsită de interes este de asemenea de natură a crește necesitățile de contacte umane (sociabilitate), de participare la grup. Studiile întreprinse pe adolescenți demonstrează că lipsa de securitate este un puternic stimulent al căutării de contacte sociale, al afilierii la grupuri primare (41). Tradiția psihanalitică a generat o serie de ipoteze în această privință.



Mai cunoscute sînt cercetările întreprinse de Elliot Jacques în sfera comportamentului organizațional. Ipoteza sa centrală constă în ideea că unul dintre elementele primare de coeziune care aduce indivizii în asociații umane instituționalizate este apărarea contra anxietății psihotice. Participarea satisface din acest punct de vedere o serie de funcții de apărare: relațiile sociale interpersonale dau posibilitatea constituirii unor mecanisme de identificare proiectivă și introiectivă. Instituțiile sînt folosite inconștient de membrii lor ca mecanisme de apărare contra anxietăților paranoide și depresive. De asemenea, ele dau ocazia exprimării și satisfacerii impulsurilor libidinale în activități sociale constructive. Jacques vorbește chiar de existența unor „fantasme sociale”, care constituie o activitate interpsihică complet inconștientă (43).

Independent de acceptarea sau nu a acestor presupoziii de origine freudistă, este deosebit de utilă cercetarea participării și sub acest aspect. Psihosociologii organizaționali consideră ca deosebit de importantă interrelația dintre manifestările psihopatologice individuale și activitatea socială organizată. Rezumînd aceste preocupări, Gross concluda faptul că viața organizațională oferă posibilități oamenilor de a-și rezolva conflictele lor psihologice interne prin soluții nevrotice, ca ostilitate, agresiune, fixație, constrîngere, izolare, sublimare, deplasare etc. Mai mult, comportamentul nevrotic în organizație este, la rîndul său, o importantă sursă de noi frustrări, eșecuri și conflicte. Organizațiile autoritare oferă adesea cadrul ideal de manifestare a personalităților nevrotice și chiar a celor psihotice. Tendințele nevrotice favorizează adesea performanțele profesionale. Personalitățile nevrotice, și în mod excepțional unele psihotice, pot să ajungă în organizații în posturi de conducere (37—80).

4. *Nevoia de statut social.* Individul uman, ca personalitate, se definește numai prin raportare la ceilalți și prin raportarea celorlalți la el. Din această cauză, realizarea și menținerea unei imagini despre sine coerente și pozitive depind de statutul său social, formal și informal. Sentimentele de respect și stimă de sine sînt



în funcție de atitudinea celorlalți: aprobare, acceptare, respect, recunoaștere și apreciere. Nevoia psihologică de identitate, de realizare a unei imagini de sine coerente și pozitive este deosebit de importantă. Crizele psihologice sînt adeseaacompaniate de întrebarea „cine sînt eu?”. Statutul, prestigiul și diferitele indicii ale succesului sînt mijloace de asigurare a unei autoidentități de sine pozitive (79—28). Maslow consideră că satisfacerea nevoii de stimă este însoțită de sentimentul adevărării și încrederii și de bună dispoziție, în timp ce frustrarea acestei nevoi produce sentimentul de inferioritate, de slăbiciune și de neajutorare, ducînd în anumite împrejurări la nevroză.

În sistemele organizate înalt ierarhizate, în care relațiile de putere sînt deosebit de evidente, apar necesități de putere. După cum remarcă Tannenbaum, puterea în situațiile sociale este adesea considerată ca o marcă a statutului și a succesului. Ea se asociază cu sentimente de superioritate sau de inferioritate, cu simțul dominării sau al supunerii, al dependenței sau al independenței (79—28). Psihanaliștii pun în legătură atracția puterii cu sentimentul bărbăției și al virilității. Dintr-o perspectivă sociologică, Marx evidențiază procesul de înstrăinare care are loc la nivelul relațiilor de putere: valoarea și superioritatea umană se înstrăinează, fiind realizate cu mijloacele exterioare ale dominării. Din acest motiv, ea este specifică unui anumit tip de organizare socială, în care inegalitatea (relațiile de putere fiind un mod de organizare al inegalității) este principiul fundamental.

5. *Nevoia de autoactualizare și de realizare personală.* Aptitudinile, talentele și abilitățile fiecăruia sînt, de regulă, asociate cu identitatea de sine a individului. Din acest motiv, realizarea acestor capacități potențiale reprezintă totodată o realizare de sine. Mai mult, intervine aici o complexă necesitate de activitate cu sens, creatoare. În această necesitate există mai multe componente, după cum reiese clar din însăși enunțarea ei: o nevoie organică de activitate, o nevoie intelectual-afectivă de activitate variată, creativă, de joc, sursă în



sine a plăcerii, și de asemenea nevoia de a face ceva cu sens, de a realiza ceva anume, valoros în sine. O muncă simplă, monotună, lipsită de varietate și de creativitate este de natură a frustra această nevoie, producând insatisfacție. Plăcerea muncii, pasiunea declanșată de activitățile înalt creative este o probă deosebit de evidentă a importanței acestei necesități.

Organizarea muncii în așa fel încât să se țină seama de această necesitate a prilejuit un experiment foarte interesant, datorat lui A. Kuriloff (71—32). Acesta pornește de la ideea găsirii unei alternative la principiile tayloriste de organizare. În acord cu principiile lui Taylor, eficiența activității productive poate fi sporită pe calea unei înalte diviziuni și specializări, proces denumit adesea prin termenul de *job simplification* (simplificarea sarcinii). Muncitorul se specializează într-o operație, învățând „metoda cea mai bună”. O asemenea organizare creează un puternic sentiment de înstrăinare: muncitorul se simte o parte a unei mașinării uriașe în care el este adaptat, fără a înțelege sensul general al muncii sale și în cadrul căreia nevoile sale, altele decât cele implicate de rolul organizațional pe care trebuie să-l joace, sînt complet negate. Kuriloff propune un sistem de organizare a muncii complet opus: *job enlargement* (lărgirea sarcinii). Sarcina fiecăruia este recompusă în așa fel, încât gradul de complexitate să fie pe măsura capacităților fiecărui individ. Prin aceasta crește implicarea muncitorului în munca sa, interesul, plăcerea și responsabilitatea. Organizarea muncii se face deci în termenii abilităților și a nevoilor sociale ale muncitorilor. În locul impunerii „de sus” a unei diviziuni raționale a muncii, muncitorilor li se dă posibilitatea de a organiza ei înșiși, asistați de supraveghetori, munca lor în funcție de propriile lor dorințe, cu condiția însă de a realiza totodată o înaltă eficiență. Acest sistem avantajează talentele particulare ale muncitorilor, fiind înalt flexibil la orientările lor personale. Experimentat la o mică firmă electronică, el a dat rezultate deosebite prin creșterea simultană a productivității și a satisfacției. Kuriloff a imaginat acest experiment ca o transpunere concretă a „teoriei Y” a lui McGregor.



Aceste cinci clase de nevoi umane, strâns legate de procesul participării, au în concepția lui Maslow o proprietate extrem de importantă pentru determinarea stării de satisfacție-însatisfacție, și anume ele există într-o *ierarhie*, implicând următoarele caracteristici:

1. Intensitatea necesităților este relativă. Cele mai importante și mai presante sînt cele care aparțin primei clase de necesități nesatisfăcute din ierarhie. În condițiile unei organizări deosebit de frustrante, necesitățile fiziologice vor apărea ca cele mai importante. Dacă acestea sînt satisfăcute într-un grad oarecare, următoarea clasă de necesități (necesitățile de securitate) va trece în centrul atenției. Satisfacerea și a acestei clase mută exigența asupra necesităților de contacte sociale și de afiliere la grup, apoi la cele de statut social și de autoactualizare. Deci, pe de o parte, clasele de nevoi satisfăcute într-un grad anumit nu se mai manifestă ca nevoi actuale, ele reactualizîndu-se doar în cazul în care satisfacerea lor este amenințată, iar pe de altă parte nevoile din clasele superioare sînt și ele într-o stare anumită de latență, în condițiile în care nu sînt satisfăcute clasele inferioare de nevoi. Pe măsura satisfacerii acestor nevoi este deblocată manifestarea nevoilor din clasele superioare. Desigur că aceste afirmații sînt valabile pentru un caz ideal. În realitate, în fiecare moment dat continuă să se manifeste presiuni atît din partea necesităților din clasele inferioare care au rămas nesatisfăcute în grade diferite, cît și din partea necesităților din clasele superioare care, deși nu se găsesc încă în centrul atenției (nu au devenit manifeste), se fac totuși resimțite într-un anumit grad.

2. Starea de satisfacție-însatisfacție este și ea variabilă în raport cu gradul de realizare-nerealizare a ierarhiei nevoilor. Satisfacerea unei clase de nevoi este de natură a crea o stare de satisfacție, care însă nu este stabilă. Deblocarea treptată a clasei superioare de nevoi creează o nouă sursă de însatisfacții. Această teză este evidentă empiric. Există o mulțime de cazuri în care starea de satisfacție care decurge din satisfacerea unei clase de necesități (de exemplu necesități materiale) nu este stabilă, instalîndu-se treptat o stare de însatisfac-



ție provenită din nesatisfacerea claselor superioare de necesități devenite actuale. Acest lucru este valabil în toate activitățile, atât în cele profesionale, cât și în viața de familie. Este clar, de asemenea, faptul că, în funcție de tipul necesităților satisfăcute și al celor nesatisfăcute, starea de satisfacție-însatisfacție este relativ diferită. Una va fi însatisfacția provenită din nerealizarea necesităților elementare, inferioare în ierarhie, și alta cea generată de nesatisfacerea necesităților din clasele superioare.

Starea de satisfacție stabilă este realizabilă numai în condițiile unei satisfaceri suficiente a tuturor claselor de necesități. Lipsa perspectivelor istorice reale ale satisfacerii unor clase superioare de necesități poate crea o stare de satisfacție relativ stabilă la un nivel mai scăzut de realizare a ierarhiei de necesități. Se poate spune deci că starea de satisfacție-însatisfacție este relativă la un cadru complex de referință. Chiar sistemul de necesități pe care se fundează satisfacția-însatisfacția este înalt variabil, în funcție de o mulțime de factori, încă foarte puțin cercetați. Printre alții, cadrul de referință și frustrarea relativă constituie factori de prim ordin în declanșarea sau în blocarea necesităților (85).

3. *Consecințele negative, disfuncționale ale satisfacerii (frustrării) diferitelor clase de necesități* sînt și ele variabile în funcție de o mulțime de factori, putînd fi în mod mai mult sau mai puțin conștient manipulate prin diferite tehnici. Manipularea frustrării, pe care am analizat-o pe larg într-un capitol al lucrării *Metoda normativă în psihosociologia organizațională*, este în același timp o sursă importantă de variație a stării de satisfacție-însatisfacție.

Teza caracterului ierarhizat al necesităților umane, elaborată de Maslow, reprezintă mai mult o ipoteză, care își găsește, e drept, numeroase confirmări empirice, dar este încă destul de generală și de neelaborată. Ea prezintă totuși un punct deosebit de fructuos de plecare al cercetărilor în acest domeniu dificil al psihosociologiei organizării. Schema lui Maslow prezintă însă o lipsă fundamentală. Datorită unei îngustări de origine ideologică a cîmpului luat în considerație, motivația



participării și a performanței și starea de satisfacție-însatisfacție sînt determinate numai prin raportul dintre participarea propriu-zisă și ansamblul necesităților individuale ale participanților, fără a se lua în considerație și celălalt raport, cel puțin tot atît de important, dintre finalitatea sistemului organizat și indivizii participanți. Analizînd acest raport determinat nemijlocit de tipul de organizare a societății globale, Marx pune în evidență o clasă specială de necesități: în calitate sa de ființă socială, omul are o serie de necesități și de interese sociale strîns împletite cu necesitățile strict individuale. Din această cauză, participarea la viața socială și la luarea deciziilor majore ale acesteia constituie de asemenea o importantă clasă de necesități. Fenomenele înstrăinării sînt produse ale frustrării acestei clase de necesități în primul rînd. În acest context, ideea participării, fundamentală în lumea contemporană, își găsește un fundament profund. Și nu este vorba numai de o participare limitată la deciziile care afectează strict activitățile individuale, ci de participarea în sensul ei cel mai larg, la deciziile asupra tuturor activităților sociale ale comunității. Este necesar deci să adăugăm la schema lui Maslow și această clasă de necesități umane și de a analiza consecințele satisfacerii-nesatisfacerii ei asupra stării generale de satisfacție-însatisfacție rezultate din participare.

La începutul acestui capitol au fost desprinse patru cazuri mari ale relației dintre finalitatea generală a activității organizate și indivizii umani participanți:

a) produsul activității satisface necesitățile social-umane ale unei colectivități complet străine colectivității care participă la activitate;

b) produsul activității satisface în primul rînd necesitățile unui grup social (clasă) exterior grupului (clasei) care participă, dar, mijlocit, și o necesitate colectivă;

c) produsul activității satisface în mod nemijlocit și aproximativ egal o necesitate socială a colectivității din care fac parte și cei care participă la respectiva activitate;

d) produsul activității satisface în mod nemijlocit necesitățile individuale ale participanților.



Aceste patru tipuri de raporturi antrenează grade diferite de satisfacere-nesatisfacere a necesităților de participare socială a indivizilor umani, avînd consecințe esențiale asupra stării generale de satisfacție-însatisfacție.

Raportul de tip (a), munca sclavagistă de exemplu, creează un câmp negativ fundamental, frustrînd necesitatea fundamentală umană de libertate și de activitate pentru sine și pentru colectivitatea din care face parte. Oricît de satisfăcătoare ar fi participarea în sine, organizarea socială de tip „sclavagist” creează o însatisfacție fundamentală. Contracararea acestei însatisfacții fundamentale ar putea duce la o distorsiune a câmpului psihologic, dar aceasta ar fi extrem de fragilă și de instabilă. Asemenea distorsiune rezidă în acceptarea ca naturală, firească a dependenței și a înstrăinării, în plăcerea dependenței, adică ceea ce se numește în mod curent o „conștiință de sclav”, al cărui prototip este unchiul Tom. Din punctul de vedere al organizării personalității, o asemenea orientare poate fi considerată ca fiind de psihopatologie socială. O altă modalitate de contracarare a acestei frustrări fundamentale o constituie starea de resemnare. Prin resemnare se ia ca dată situația frustrantă, se blochează manifestarea însatisfacției și mai ales orice tentativă de eliminare a ei, reorientîndu-se efortul către găsirea surselor de satisfacție existente în situația dată. Eliminarea acestor distorsiuni ale câmpului psihologic este de natură a aduce în primul plan frustrarea și conflictul. Starea de resemnare, de exemplu, dacă parțial elimină însatisfacția provenită din situația de dependență și de lipsă de libertate, parțial o conservă, făcînd, în general, imposibilă constituirea unei satisfacții chiar în câmpul restrîns al participării în sine.

Raportul de tip (b) implică o situație similară în multe privințe cu raportul (a), însă și cu unele deosebiri importante: lipsa de libertate nu mai este totală, ci parțială, realizată prin mecanismul vînzării forței de muncă. Participarea se fundează pe un fel de „contract” (ideea contractului și a implicațiilor sale ideologice a fost analizată mai înainte): „O zi de muncă bună pentru



un salariu bun". Ideea contractului convertită în ideologie are finalitatea de a formula astfel situația participării, încât să nu se mai pună problema raportului cu finalitatea globală a activității. Și în acest caz are loc o restrângere a câmpului psihologic al participanților, o înstrăinare, cum o numea Marx, care poate doar reduce din amploarea consecințelor negative ale frustrării necesității de activitate liberă, cu sens social, fără a o putea elimina ca sursă latentă de insatisfacție.

Raportul de tip (c) elimină frustrarea necesității participării cu finalitate socială, creîndu-se un fond general pozitiv în ceea ce privește satisfacția. Desigur că o satisfacere a acestei clase de necesități nu este în toate condițiile suficientă pentru apariția unei satisfacții generale, aceasta constituindu-se pe baza cumulării dintre satisfacția socială generală și satisfacerea rezultată din participarea propriu-zisă.

În ceea ce privește acest tip de raport, există două subtipuri foarte interesante:

1) cazul unei necesități sociale generale cu repercusiuni nemijlocite, de importanță excepțională, asupra necesităților individuale: apărarea colectivității, lupta împotriva unor calamități naturale etc. În acest caz există o puternică motivație a participării și performanței. Participarea, prin însăși această finalitate, dă o stare generală de satisfacție care poate atinge înalte grade, mergînd pînă la stări de exaltare, indiferent de satisfacția provenită din actul propriu-zis al participării. Participarea ca atare poate fi înalt frustrantă pentru individ, fără ca acest lucru să afecteze atitudinea și starea de satisfacție generală, ea fiind compensată prin iradierea înaltei satisfacții provenite din activitatea cu înalt și nemijlocit sens social. Un asemenea echilibru nu poate însă dura o perioadă foarte mare, realizîndu-se la maximum pe perioade relativ scurte de timp în cazuri de urgență socială: războaie, revoluții etc;

2) cazul mai general și mai frecvent al necesităților sociale normale, care nu presează în sensul unei urgente satisfaceri a lor prin mobilizarea cu prioritate a tuturor eforturilor. În aceste condiții normale, starea de satisfacție se realizează prin conjuncția dintre cele



două raporturi. Conștiința unei activități utile social creează un fond general pozitiv. La acesta se adaugă satisfacțiile-însatisfacțiile provenite din participarea propriu-zisă. Satisfacția-însatisfacția se constituie pe acest fond în raport cu o muncă concretă, cu un anumit mod de organizare a ei, cu o anumită retribuție, într-un anumit colectiv uman. Însatisfacția față de o muncă concretă, particulară poate produce fie o tendință de a schimba organizarea muncii în așa fel încât să devină mai satisfăcătoare, fie o tendință de a căuta un alt loc de muncă mai satisfăcător.

Există în acest din urmă caz posibilitatea unui proces de distorsiune psihologică, simetric cumva cu cel din cazurile precedente: îngustarea câmpului psihologic, a conștiinței, în sensul acordării unei importanțe scăzute, mergînd pînă la indiferență față de semnificațiile sociale ale participării, și o centrare pe satisfacțiile provenite din participarea propriu-zisă. O asemenea distorsiune are efecte negative atît asupra participării și a performanței, cît și asupra stării de satisfacție-însatisfacție. Nu este întîmplător faptul că, de exemplu, în societatea noastră se pune un accent deosebit pe formarea și pe dezvoltarea unei atitudini socialiste față de muncă, ceea ce înseamnă în primul rînd crearea unei personalități complex dezvoltate, sensibilă la contribuția conștientă și responsabilă la satisfacerea necesităților sociale-colective, care să-și găsească aici o sursă importantă de satisfacție. Ultimele documente de partid pun această problemă într-un mod cu totul deosebit (16), (19).

Există în anumite privințe între cazul (b) și (c) anumite similitudini importante care fac ca unele probleme legate de participare și de performanță să fie comune, primind soluții tehnice și științifice comune. Sursa acestor similitudini o constituie relația dintre necesitățile indivizilor umani și participarea propriu-zisă. Atît în capitalism, cît și în socialism, perfecționarea acestei relații reprezintă un obiectiv important, deși finalitățile sînt deosebite. Dacă în capitalism se urmărește prin aceasta o anumită scădere a însatisfacției și a tensiunilor sociale și o creștere a profitului, în socialism scopul este îm-



bunătățirea condițiilor de viață și de activitate a oamenilor și, convergent cu aceasta, o creștere a eficacității și eficienței activității lor în vederea unei mai depline satisfaceri a necesităților sociale.

Dacă socialismul deschide posibilitatea individului uman de a acționa nemijlocit în sensul realizării unor finalități sociale, oferind din acest punct de vedere o sursă structurală de satisfacție, este implicată totodată și exigența creării unui mod de viață cât mai înalt satisfăcător pentru om, incluzându-se și activitatea sa profesională. Idealul comunist nu este munca utilă realizată prin sacrificiu, ci munca utilă, ea însăși izvor de satisfacție. De aceea una dintre sarcinile fundamentale ale psihosociologiei organizării este realizarea unei modalități de participare cât mai satisfăcătoare în sine.

La limită, satisfacția provenită din participarea propriu-zisă coincide cu satisfacția provenită din realizarea eficace a unor finalități sociale. Astfel, categoria nevoilor de autoactualizare și de realizare profesională este convergentă în foarte mare măsură cu depunerea unei munci utile pentru societate. Aceasta este cu atât mai valabil, cu cât profesiunile devin mai înalt calificate. O muncă interesantă, și care să dea posibilități de realizare profesională este, în cazul profesiunilor înalt calificate, echivalentă cu o muncă înalt eficace. Deficiențe de organizare, vicii organizaționale, deformări birocratice etc. constituie în aceste cazuri factori cu acțiune negativă atât asupra satisfacției profesionale propriu-zise, cât și asupra eficacității general-sociale a activității. Eficacitatea înaltă socială face parte din exigențele unei profesiuni bine realizate.

O cercetare pe care am întreprins-o în cadrul unui contract al Institutului de psihologie al Academiei cu Combinatul chimic Făgăraș asupra „Surselor organizaționale ale stării de satisfacție-însatisfacție” a scos în evidență tocmai acest lucru. Sursa care produce însatisfacție în cel mai înalt grad la corpul ingineresc al combinatului se plasa tocmai în această categorie a nevoilor de autoactualizare, deși existau motive destul de importante de însatisfacție și la nivelul altor categorii. Cel



mai puternic motiv de insatisfacție îl constituie o limitare (considerată de către subiecți a fi contrară exigențelor unei optime desfășurări a muncii profesionale) a posibilităților de *inițiativă*. A doua sursă ca importanță a stării de insatisfacție o constituie existența unor deficiențe de organizare, care de asemenea diminuează eficacitatea muncii (88). După cât se vede, în acest caz, o serie de surse ale insatisfacției față de participarea propriu-zisă creează și o a doua insatisfacție: insatisfacția provenită din diminuarea contribuției la realizarea unor finalități sociale profesionale. Se poate afirma în acest sens faptul că, de regulă, eficacitatea socială este realizată în primul rînd printr-o înaltă eficacitate profesională. Fiecare își aduce o contribuție mai mare la satisfacerea necesităților sociale generale printr-o performanță profesională cât mai ridicată.

Raportul de tip (d), specific activităților sociale ale căror finalități constau din satisfacerea nemijlocită a unor necesități individuale ale participanților, creează prin însăși natura sa o stare de satisfacție, în măsura în care sînt însă îndeplinite cîteva condiții esențiale:

1) activitatea să fie suficient de eficace, adică să realizeze într-o măsură suficientă finalitățile sale și prin aceasta să ofere un nivel suficient de satisfacție participanților. O activitate de distracție care nu distrează suficient nu poate crea satisfacție în urma participării;

2) să fie o activitate suficient de eficientă și să nu producă *insatisfacții derivate* egale sau mai mari ca satisfacțiile produse. Dacă aceeași activitate de distracție, suficient de eficace în sine, prezintă o eficiență scăzută (costă mult, adică cere un efort material și uman mare în raport cu posibilitățile existente sau cu satisfacțiile obținute) sau dacă ea antrenează multe alte neplăceri pentru participanți, ea nu va fi de natură a crea o stare de satisfacție suficientă;

3) să existe în mod real la participanți necesitatea ce urmează a fi satisfăcută prin respectiva activitate. De exemplu, o activitate muzicală va oferi satisfacții participanților numai în condițiile în care aceștia au o



„necesitate“ muzicală (pentru respectivul gen de muzică) suficient de dezvoltată.

Reluând teoria lui Maslow, F. Hertzberg a întreprins o ingenioasă cercetare care a pus în evidență contribuția diferită a necesităților satisfăcute sau nesatisfăcute la constituirea stării de satisfacție-însatisfacție. El a pus un număr destul de mare de salariați, de la diferite niveluri ierarhice, să descrie perioadele de muncă în care s-au simțit foarte satisfăcuți și perioadele în care s-au simțit foarte însatisfăcuți. Analizând răspunsurile, F. Hertzberg a ajuns la concluzia că factorii care determină o stare accentuată de însatisfacție sînt relativ diferiți de factorii care determină o stare de relativ înaltă satisfacție. Nevoile elementare (fiziologice), nevoia de securitate, relațiile cu întreprinderea, cu șefii și cu colegii, condițiile de muncă, salariul, deci factori exteriori muncii propriu-zise, produc o stare accentuată de însatisfacție atunci cînd iau valori negative, fără a contribui prea mult, atunci cînd iau valori pozitive, la realizarea unei stări de înalte satisfacții. Deci ei au o acțiune limitată. Acești factori sînt numiți factori de *igienă* sau *dissatisfiers* (care produc însatisfacție). Dimpotrivă, factorii legați de conținutul muncii (realizare profesională, recunoașterea valorii muncii, satisfacția muncii, responsabilitate etc.), vizînd deci necesitățile aflate în categoriile superioare ale clasificării lui Maslow, contribuie în special la formarea și la amplificarea stării de satisfacție. Din această cauză, ei au un însemnat rol *motivator* (13).

Gradul de satisfacere-nesatisfacere a diferitelor clase de necesități este înalt variabil la diferite nivele de calificare și de ierarhie, ceea ce face ca și starea de satisfacție-însatisfacție să fie foarte variabilă în funcție de acești parametri. Astfel, dintr-o cercetare întreprinsă de Gurin, Veroff și Feld a rezultat că cel mai înalt grad de satisfacție apare la personalul cu înaltă calificare profesională sau avînd poziții înalte în ierarhie: specialiști, personal tehnic, manageri etc. Cel mai mic nivel de satisfacție caracterizează personalul necalificat, în timp ce funcționarii, vînzătorii, muncitorii calificați sau necalificați ocupă din acest punct de vedere o po-



ziție intermediară. În același sens apar variații și ale diferitelor tipuri de satisfacții: cu cât crește nivelul calificării, cresc și satisfacțiile personale provenite din munca propriu-zisă (intrinseci); cu cât scade nivelul calificării, crește ponderea satisfacțiilor extrinseci muncii.

Woodward și colegii săi consideră că există o relație semnificativă între tipul de tehnologie și starea de armonie sau de tensiune umană (de insatisfacție deci). Astfel, dacă s-ar face o scară a complexității tehnologiei, la capătul inferior avînd producția meșteșugărească, continuînd cu mașinismul și cu corolarul acestuia banda rulantă și sfîrșind la celălalt capăt cu producția automată sau cu fluxul continuu de producție (ca în industria chimică), se poate considera că climatul uman este cel mai dificil tocmai în zona de mijloc a scării (84). Pe aceeași linie, Blauner consideră că gradul de alienare în industria modernă poate fi caracterizat printr-o curbă „U” răsturnată, în funcție tocmai de această scară a complexității tehnologiei. Punctul maxim al alienării este dat de producția de masă mecanicistă (banda rulantă de exemplu), înregistrînd o coborîre rapidă în condițiile tehnologiilor de tipul fluxului continuu sau al automatizării. În aceste din urmă condiții tehnologice, activitățile umane devin mai pline de sens, iar climatul uman mai coeziv și mai integrat (35—70).

În cercetarea pe care am întreprins-o la Combinatul chimic Făgăraș, la corpul ingineresc au reieșit diferențe semnificative din punctul de vedere al satisfacției chiar și între inginerii care nu ocupă funcții de conducere și inginerii șefi de secții sau servicii. Astfel, repartiția inginerilor șefi și a celor subalterni în repartiția generală a indicilor de satisfacție-insatisfacție este foarte inegală. Cea mai mare parte a inginerilor șefi se plasează în quartilul superior al satisfacției, iar o foarte mică proporție din ei în cel inferior. La inginerii subalterni apare o tendință — mai puțin marcată, dar totuși prezentă — inversă. Astfel, diferența dintre proporția inginerilor-șefi care se plasează în quartilul superior de satisfacție și proporția celor care se plasează în quartilul inferior este de +43%, în timp ce aceeași dife-



rență este la inginerii subalterni de — 90/0. Este interesant, de asemenea, ce diferențe apar la diferenții indici parțiali de satisfacție-însatisfacție măsurați. Acest lucru apare din următorul tabel:

<i>Indici de satisfacție</i>	<i>Șefi</i>	<i>Subalterni</i>
	Q1—Q4 0/0	Q1—Q4 0/0
Indice global	+ 43	— 9
Satisfacție în relațiile cu întreprinderea	+ 47	— 12
Satisfacție în privința gradului de inițiativă permis	+ 32	— 9
Satisfacție în raport cu munca propriu-zisă	+ 32	— 7
Satisfacție în privința relațiilor cu șeful direct	+ 25	— 6
Satisfacție în privința cadrului organizațional al muncii	+ 11	— 2

Diferențe foarte mari au apărut și în funcție de vîrstă, vîrsta antrenînd în special diferențe de poziție și de statut în cadrul organizației, dar și de integrare. Rezultatele sînt următoarele în ordinea descrescătoare a diferențelor:

<i>Indici de satisfacție</i>	<i>Sub 30 de ani</i>	<i>30—40</i>	<i>Peste 40</i>
	Q1—Q4 0/0	Q1—Q4 0/0	Q1—Q4 0/0
Indice global	—39	+2	+36
Relațiile cu întreprinderea	—39	0	+36
Relații cu șeful direct	—30	—8	+38
Gradul de inițiativă permis	—26	—3	+25
Cadrul organizațional al muncii	—21	—6	+29
Conținutul în sine al muncii	—29	+3	+19

Concluzia că la diferite profesii și la diferite poziții în cadrul organizației corespund grade diferite de



satisfacție-însatisfacție și că mai mult factorii care determină aceasta variază și ei foarte larg este deosebit de importantă atât *teoretic*, cât și *practic*. Acțiunea de reorganizare a cadrelor participării trebuie să se orienteze în sensul asigurării unei înalte eficacități și al unei înalte satisfacții. Pentru aceasta trebuie reperați factorii care produc însatisfacție și cercetată posibilitatea eliminării lor, ca și factorii care sînt de natură a crește satisfacția și, respectiv, crearea lor.

#### 4.5. SATISFACȚIE ȘI PRODUCTIVITATE

Orientarea relațiilor umane a introdus în teoria și practica organizării speranțe extraordinare în ceea ce privește consecințele practice ale acționării asupra relației dintre satisfacție și productivitate (performanță). S-a crezut că între moral și productivitate există o relație simplă, direct proporțională, în consecință ușor de manipulat. Cercetările numeroase întreprinse în această privință, după unele rezultate promițătoare obținute la început, au indicat mai apoi situații derutante, adesea contradictorii. Într-o trecere în revistă a rezultatelor cercetărilor în această problemă, Brayfield și Crockett (1955) au ajuns la concluzia că dezacordul este general. Vroom, analizînd 20 de studii ale corelației dintre satisfacție și productivitate, a găsit că media corelației este de  $+0,14\%$ , corelațiile variînd de la  $-0,31$  la  $+0,86$  (45—373). Cercetătorii au avut din acest punct de vedere o mare dezamăgire, dovedindu-se că între satisfacție și performanță „nu există nici o relație simplă și solidă” și că satisfacțiile actuale sînt adesea mai puțin importante pentru determinarea comportamentului organizațional (54—46). Chiar în cazurile în care s-a descoperit o corelație pozitivă între satisfacție și productivitate, s-a ajuns la concluzia că nu este întotdeauna clar dacă satisfacția și atitudinea pozitivă constituie pe această bază *cauzează* înalta productivitate sau,



mai degrabă invers, înalta productivitate generează și un moral ridicat (79—35). Alți indici ai performanței decât productivitatea propriu-zisă, ca, de exemplu, absenteismul, fluctuația etc., pot fi într-o relație mai strânsă cu satisfacția. Așa se face că la ora actuală numeroși cercetători consideră, așa cum o fac și March și Simon, că „nu există nici un motiv să considerăm că satisfacția ridicată în sine motivează un individ oarecare a se conforma obiectivelor puse de ierarhia organizațională” (54—49).

De fapt una dintre lipsurile esențiale ale cercetărilor clasice ale motivației și moralului constituie lipsa unei distincții clare între *satisfacție* și *motivație* (79—36). Mai plauzibilă este afirmația că un nivel scăzut de satisfacție constituie un factor cu acțiune negativă asupra performanței, fără a fi însă neapărat valabilă și afirmația că un nivel ridicat de satisfacție constituie un factor motivator pentru o înaltă performanță. O asemenea precizare ar putea explica și relativul succes în primele momente ale orientării relațiilor umane. Eliminarea unor factori care creau insatisfacție a eliberat performanța de unele presiuni inhibitoare, determinând o anumită creștere a ei. Acest efect nu este prin el însuși *durabil*. Satisfacția poate fi privită în mare ca o condiție necesară, fără a fi suficientă însă pentru o performanță ridicată. S-ar putea deci spune că satisfacția acționează asupra productivității doar în cazurile-limită: fie când este foarte scăzută (acțiune negativă), fie când este foarte ridicată, peste așteptări (acțiune pozitivă). Când se află la un nivel considerat normal, ea nu are o influență semnificativă asupra performanței. Semnificativă din acest punct de vedere este o cercetare întreprinsă de Adams și Rosenbaum: muncitorii care consideră că sînt plătiți peste capacitățile lor de muncă realizează o performanță mai ridicată decât muncitorii care consideră că sînt plătiți sub capacitățile lor. În primul caz, performanța ridicată este concepută ca un instrument de a menține o situație mai înalt satisfăcătoare decât așteptările, pe cînd în cel de-al doilea caz performanța



scăzută este concepută ca un mijloc de a face mai justă relația dintre muncă și retribuție (71—65).

Relația dintre satisfacție și productivitate este și ea înalt variabilă în raport cu o mulțime de factori. În primul rând, ea variază în funcție de complexitatea muncii. O muncă simplă, înalt standardizată, poate să atingă performanțe înalte și în condiții de satisfacție scăzută (constrângere, condiții proaste de muncă, tensiuni etc.). În acest caz, insatisfacția își manifestă consecințele negative nu atât în sfera muncii propriu-zise, cât mai ales în alte sfere: sănătate, viață de familie etc. Dimpotrivă, o muncă complexă și înalt creativă este perturbată serios de un grad scăzut de satisfacție, performanța fiind condiționată și de un nivel ridicat de satisfacție.

Evidența caracterului mult mai complex decât se prevăzuse al relației dintre satisfacție și performanță a determinat căutarea unor modele teoretice mai fine care s-o descrie. Una dintre cele mai interesante încercări de elaborare teoretică este aceea întreprinsă de March și Simon (54—cap. 3). În schema lor, March și Simon încearcă să pună în evidență în mod sistematic consecințele pe care *nivelul scăzut de satisfacție* le are asupra comportamentului organizațional. De remarcat deci că modelul se aplică doar în condițiile în care satisfacția produsă de participare se plasează sub nivelul așteptat. Această relație poate fi descrisă printr-un model simplu, compus din următoarele enunțuri:

1) cu cât *satisfacția* va fi mai scăzută, cu atât va fi mai intens *comportamentul de căutare* de programe de activitate care să înlocuiască pe cele vechi;

2) cu cât mai intens va fi *comportamentul de căutare*, cu atât mai ridicată va fi *valoarea așteptată a recompenselor*;

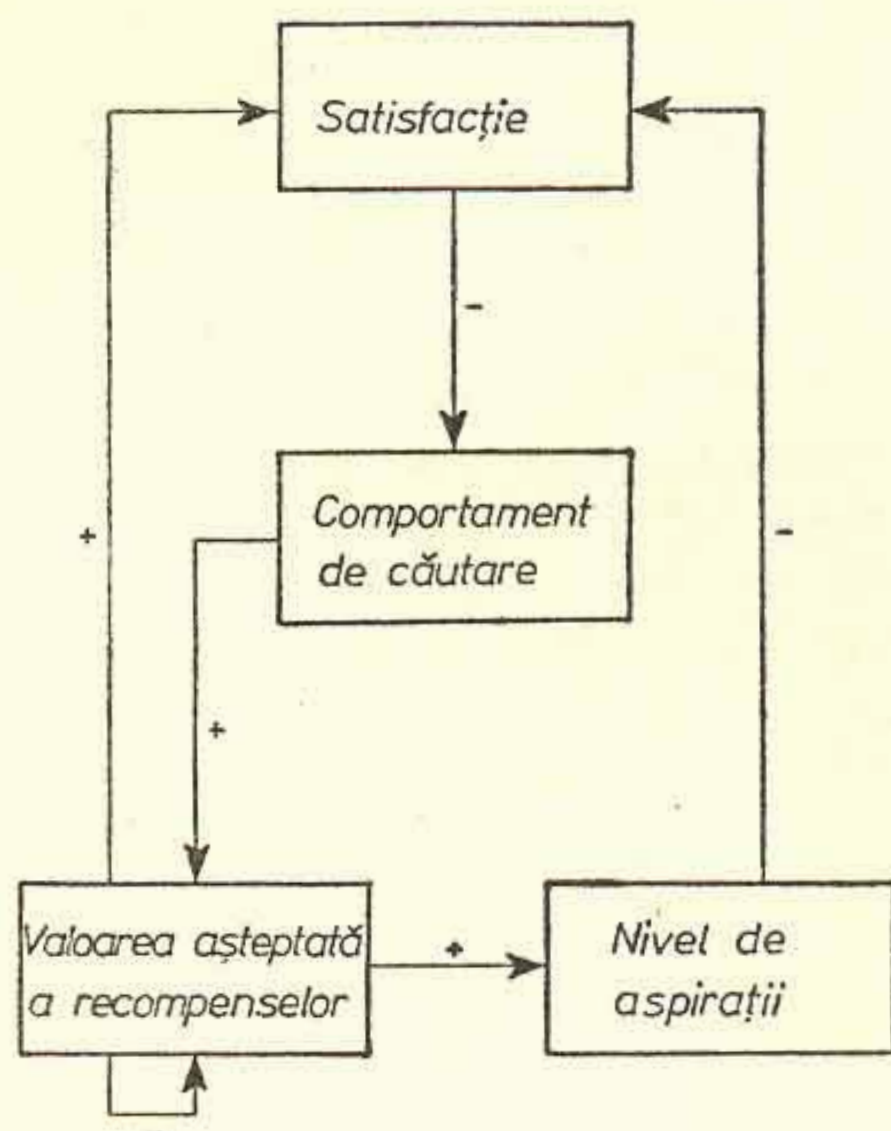
3) cu cât mai ridicată va fi *valoarea așteptată a recompenselor*, cu atât mai mare va fi *satisfacția*;

4) cu cât mai mare va fi *valoarea așteptată a recompenselor*, cu atât mai mare va fi *nivelul de aspirații*;

5) cu cât mai ridicat va fi *nivelul de aspirații*, cu atât mai scăzută va fi *satisfacția* obținută.



Acest model poate fi relativ ușor prezentat într-o formă matematică. Schema sa este următoarea:



Se poate observa cu ușurință că modelul propus de March și Simon descrie nu un proces „în cerc” care evoluează spre un echilibru stabil, ci mai mult un proces „în spirală”, unde starea spre care se tinde constituie un echilibru doar relativ, purtând în ea însăși premisa unui nou dezechilibru. Insatisfacția declanșează căutarea unor programe de acțiune care, dacă sînt eficiente, duc la rezolvarea problemei: eliminarea insatisfacției inițiale. Totodată acest proces implică și o creștere a nivelului de aspirație (ceea ce în termenii teoriei expuse în paragraful anterior înseamnă deblocarea unei noi clase de necesități). Iar acest nou nivel de aspirație, mai ridicat decît cel anterior, are ca rezultat o nouă situație de insatisfacție.

Acest model este valabil doar în măsura în care sînt îndeplinite două condiții suplimentare:

1) individul să perceapă mediul ca fiind primitiv, căutarea de programe mai bune fiind considerată, în



general, ca urmată de succes. Dacă mediul este perceput ca ostil sau ca steril, diminuarea satisfacției nu va fi urmată de un comportament de căutare. În acest caz, consecința este apariția unor reacții nevrotice, ca agresivitate, retragere, resemnare etc.;

2) comportamentul de căutare să aibă un rezultat pozitiv. Dacă nu, schema de asemenea nu se aplică.

Se pune în continuare o problemă esențială pentru determinarea relației dintre satisfacție și performanță: care sînt principalele tipuri de programe de comportament luate în considerație în cursul căutării de soluții în vederea creșterii satisfacției? Simon și March formulează trei tipuri generale de asemenea programe, valabile mai mult pentru cazul întreprinderii. Aici ele vor primi o interpretare mai generală, și anume:

1. Retragera din respectivul sistem, fie că este vorba de a părăsi un sistem de activitate pentru un altul de același tip, dar considerat mai avantajos (o întreprindere în favoarea alteia de exemplu), fie că este vorba de retragerea definitivă dintr-un tip de sistem de activitate (retragerea din activitatea artistică, sportivă, din muncă etc.) în vederea căutării satisfacției în alt tip de sistem de activitate. O asemenea alegere este determinată de o serie de condiții particulare. Ea este posibilă în cazul în care se consideră că în respectivul sistem nu există posibilități suficiente de ridicare a nivelului de satisfacție și, totodată, se consideră că există în alte sisteme accesibile asemenea posibilități.

2. Ridicarea performanței, care este aleasă în condițiile în care se consideră că o asemenea ridicare ar fi posibilă și, de asemenea, că ea ar duce la o ridicare a nivelului de satisfacție.

3. Alte posibilități de ridicare a nivelului de satisfacție în cadrul organizației fără a se ridica performanța. În întreprinderea capitalistă, prin acțiuni sindicale revendicative se poate ridica nivelul de salarizare, se pot îmbunătăți condițiile de muncă fără a se ridica neapărat productivitatea muncii; sau căutarea de satisfacții în relațiile interpersonale, în participarea la grupuri informale etc.



Recurgerea la una dintre cele trei categorii de alternative este în funcție, de asemenea, de cauzele care au determinat nivelul scăzut de satisfacție. Dacă, de exemplu, insatisfacția este generată de relațiile cu șeful ierarhic, eliminarea ei se poate realiza fie prin creșterea performanței ca mijloc de apărare, fie printr-o scădere a ei ca mijloc de luptă sau ca rezultat al demoralizării. După cum se vede, creșterea performanței reprezintă doar o posibilitate de reacție în situația de insatisfacție. Așa se explică și faptul că, în politica organizațiilor, o preocupare constantă este aceea de a *lega* satisfacțiile oferite participanților de performanța înaltă. În cazul organizațiilor productive din țara noastră, așa după cum reiese din numeroasele analize întreprinse de conducerea de partid și de stat, una dintre sursele nivelului relativ scăzut al performanțelor profesionale, în special în cazul activităților complexe, o constituie unele lipsuri ale sistemului existent de stimulare morală și materială. Lipsa de stimulare diferențiată, ceea ce echivalează în fapt cu o stimulare egală a performanțelor diferite, este de natură să creeze o motivație a menținerii performanței la un nivel scăzut. În acest sens, pentru a contracara o asemenea tendință, conducerea de partid și de stat de la noi a dat multiple indicații pentru perfecționarea sistemului de stimulare materială și morală în sensul unei crescute diferențieri în funcție de cantitatea și calitatea muncii depuse.

Cercetările au demonstrat însă că acest obiectiv nu este deloc simplu de realizat. Așa, de exemplu, stimularea performanței prin instrumentul economic își are limitele sale destul de înguste. Se întâmplă adesea ca participanții să considere recompensele pe care le primesc ca fiind independente de performanța lor sau posibil de obținut doar cu o performanță minimă. Alteori, unele satisfacții provin chiar din scăderea sistematică a performanței. De pildă, dacă un salariat acționează în sensul reducerii efortului de producție și dacă acest lucru este recompensat de grupul informal din care face parte fără a fi urmat de penalizări grave din partea organizației, el va fi motivat în continuare în sensul



scăderii performanței. În acest caz, nivelul de satisfacție individual crește, în timp ce performanța scade. Același lucru este valabil și în cazurile în care devin posibile surse nelegale de satisfacție (de câștig în primul rînd).

Dacă între starea globală de satisfacție-însatisfacție și motivația performanței nu există nici o relație fixă și suficient de simplă, relații mai clare pot fi stabilite între diferitele clase de necesități satisfăcute și motivația productivității. După cum s-a văzut, starea de satisfacție-însatisfacție reprezintă rezultatul stării mai multor clase de necesități care pot fi combinate într-o mulțime de configurații. Este normal de aceea ca starea generală de satisfacție-însatisfacție, fundîndu-se pe configurații foarte diferite, să se afle într-o relație variabilă cu motivația performanței.

Clasele de satisfacții neutre prin ele însele în raport cu motivația performanței (în general cele produse de clasele inferioare ale ierarhiei necesităților individuale) influențează negativ performanța în condițiile în care au valori scăzute, fără ca inversa să fie valabilă: valorile lor ridicate tind să nu influențeze performanța decît în condițiile în care, prin intermediul formelor variate de stimulare și de sancțiune, se reușește realizarea unei legături eficiente între ele. Satisfacțiile provenite din clasele superioare (satisfacția participării la luarea deciziilor, satisfacția unei munci utile, plăcute și stimulative) sînt însă convergente cu performanța.

Realizarea unei performanțe ridicate poate fi obținută printr-o complexă organizare a muncii și printr-o adecvată combinare a diferitelor stimulente, atît a celor materiale, cît și a celor profesionale și social-morale. Documentele P.C.R. pun ca una dintre sarcinile fundamentale ale organizării științifice a muncii și a producției o asemenea îmbinare. Există însă încă puține studii științifice semnificative asupra acestei probleme în condițiile organizării noastre sociale.



DE LA SISTEMUL AUTORITAR LA  
SISTEMUL PARTICIPATIV5.1. DOUĂ IDEI FUNDAMENTALE ALE  
PSIHOSOCIOLOGIEI ORGANIZAȚIONALE ACTUALE

Marea problemă care a confruntat omenirea întotdeauna — cum este posibil ca individul să participe și să performeze în activitățile sociale — a primit multiple formulări și soluții. Ea a devenit însă acută și extrem de complicată în organizațiile uriașe contemporane, în special în cele economice, cu exigența lor presantă de sporire continuă a eficienței.

Cînd s-a pus în mod explicit această problemă, încercîndu-se soluționarea ei cu puternicele mijloace ale științei, organizațiile erau deja constituite într-o anumită formă: *ierarhie autoritară*. Ierarhia autoritară, specifică în mod particular organizațiilor capitaliste, constă dintr-o organizare în care puterea, autoritatea, dreptul de decizie, statutul și recompensele cresc spre vîrf și scad spre baza piramidei. Tipul cel mai clar de piramidă autoritară se găsește la organizațiile militare: autoritatea supremă asupra armatei o are, de regulă, în limitele stabilite de constituție, comandantul armatei. Coborîndu-se în josul piramidei, ordinul venit de la nivelul superior creează programul de acțiune al fiecărui nivel și totodată cadrul în care acesta din urmă are autoritatea de a lua decizii. De sus în jos circulă ordine, dispoziții, iar de jos în sus informații despre condițiile concrete și despre executarea ordinelor



emise. Același lucru are loc, în variante ușor modificate, și în organizațiile economice capitaliste. Capitalistul (individual sau colectiv) deține puterea supremă. El decide asupra obiectivelor mari de realizat. Fiecare nivel inferior preia aceste decizii și contribuie la realizarea lor. Tipul ideal în societatea modernă al unei asemenea organizații își găsește expresia în „birocrația” lui Max Weber, în care autoritatea este de tipul legal rațional. Dealtfel, teoria clasică (mecanicistă) a organizației avea în vedere tocmai un asemenea tip de organizare, exprimându-i principiile.

Organizarea ierarhică autoritară a activităților sociale complexe este determinată de o serie de factori istorici: pe de o parte, de o anumită structură socială și, pe de altă parte, de un nivel de dezvoltare al cunoașterii, al tehnicilor de organizare și al instrumentelor de acțiune. Existența claselor sociale cu interese opuse (faptul exploatarei) a avut un rol esențial în apariția unui anumit mod de organizare, strict ierarhic și autoritar. Acestui aspect de determinare social-istorică a modurilor mari de organizare a organizațiilor (obiectul reflexiei sociologiei organizației) nu i s-a acordat încă o atenție mai insistentă. Unele idei fundamentale se găsesc în teoria marxistă. Inițial, teoria organizării a luat modul ierarhic autoritar de organizare ca dat, ca singurul posibil, căutând să-i aducă perfecționări fără însă a-i depăși caracteristicile sale structurale. Teoria clasică a organizației, atât în varianta tayloristă, cât și în cea a teoriei administrației (Fayol), se postează ferm pe pozițiile unui asemenea mod de organizare. Meritul esențial al orientării „relațiilor umane” este faptul că a deschis perspectiva depășirii modelului autoritar, evidențiindu-i o serie de limite. În primul rând, s-a scos în evidență faptul că acest mod de organizare se constituie pe o serie de presupoziii asupra omului în mare parte eronate. Câteva dintre aceste presupoziii sînt următoarele: omul nu este motivat decît de propriul său interes; el nu participă decît în măsura în care este obligat s-o facă, avînd în principiu o atitudine pa-



sivă. Participarea sa are loc doar în măsura în care i se dă o sarcină și este motivat s-o îndeplinească. De altfel, aceste presupoziii stau la baza modelului „omului rațional-economic” analizat mai înainte. Iar în măsura în care omul este realmente așa cum îl presupune tipul de organizare ierarhic autoritar, acest lucru nu este un fapt primar și independent, ci mai degrabă o consecință a unor împrejurări istorice, inclusiv a însuși modului de organizare ierarhic autoritar. Reprezentarea „mecanicistă” asupra comportamentului uman, cum o numesc March și Simon, caracterizată prin conceperea omului ca un agent de execuție care realizează ordinele venite ierarhic numai în condițiile în care este stimulat și controlat, reprezentare tipică pentru modul ierarhic autoritar, este adevărată pentru că descrie nu o realitate umană independentă, ci o realitate umană *produsă* în mare parte de un asemenea mod de organizare. După cum remarcă Gouldner, tratarea indivizilor ca mașini în cadrul modului formal de organizare fundat pe control are drept consecință neintenționată confirmarea justetei unui asemenea mod de organizare (54—35—36).

Mai mult decât atât: cercetările organizaționale au pus în evidență faptul că modul ierarhic autoritar de organizare are o serie de *consecințe neintenționate*, disfuncționale în cea mai mare parte a lor. Existența unor asemenea consecințe neintenționate reprezintă cauza pentru care o serie de greutăți pe care le are de înfruntat modul ierarhic autoritar sînt cronice, insolubile la nivelul său. Cu alte cuvinte, instrumentele de care se dispune aici pentru a combate anumite tendințe negative au o eficacitate limitată. Evidențierea limitelor modului ierarhic autoritar de organizare a dus la necesitatea căutării unor noi moduri de organizare mai eficiente. Proiectarea unor asemenea moduri constituie preocuparea centrală a teoriei organizării din ultimele decenii. În general, alternativa spre care se îndreaptă speranțele este *modul participativ* de organizare. Modurile participative se caracterizează printr-o nouă considera-



re a omului. Ele deschid posibilitatea unor modificări esențiale în utilizarea factorului uman și o creștere însemnată a eficacității și a eficienței sale. Este semnificativ faptul că luarea în considerație a factorului uman, folosindu-se instrumentele științei, nu poate avea loc într-un mod complet decât în cadrul unei organizări de tip participativ. Această convingere este aproape generală în rândul specialiștilor. Se poate afirma deci că dezvoltarea și aplicarea practică a psihosociologiei organizaționale constituie un factor deosebit de stimulator pentru o transformare structurală a modurilor de organizare a activităților sociale complexe: trecerea de la autoritar la participativ. Știința nu este în acest proces un simplu catalizator. După părerea unora (Likert, Argyris etc.), dacă modul autoritar era prin însăși structura sa rezistent la intervenția științelor social-umane (se caracterizează, cu alte cuvinte, prin mecanisme spontane de funcționare), modul participativ nu-și poate realiza integral potențele sale decât folosind sistematic cunoașterea științifică. Este, după cum se exprimă Likert, un mod de organizare „fundat științific”. Trecerea de la modul de organizare ierarhic autoritar la cel participativ constituie în acest sens o idee fundamentală a noilor orientări în psihosociologia organizațională.

La întrebarea ce înseamnă un sistem participativ, cu greu s-ar putea găsi în momentul de față un răspuns precis. În principiu, el este un sistem care acordă participantului un alt loc și rol în activitatea organizată. Participantul nu mai este un simplu executant al deciziilor luate ierarhic și autoritar, ci, pe lângă calitatea sa de executant, el participă și la luarea deciziilor din organizație. Este de fapt ceea ce în mod curent se înțelege prin termenul de stil democratic: puterea și autoritatea nu mai este concentrată în vârful piramidei organizaționale, ci este răspândită în întreaga masă a participanților. Se referă deci la două probleme complementare: stil de conducere și mod de participare.

Proiectele actuale de organizare participativă își au punctele lor dificile. Poate cea mai nevralgică proble-



mă este următoarea: la ce decizii se participă și la ce decizii nu se participă și, de asemenea, cine participă la luarea unei anumite decizii și cine nu participă. În multe dintre lucrările occidentale se preconizează în special un tip de participare limitată: participarea la luarea deciziilor de la nivelurile imediat superioare care afectează nemijlocit activitatea fiecărui; de pildă participarea muncitorului la deciziile care se iau la nivelul brigăzii sau al secției din care face parte. Dar o asemenea participare este limitată în raport cu exigența unei participări la luarea deciziilor la toate nivelurile organizației, ale organizației în ansamblu. Sînt de asemenea probleme tehnice deosebit de dificile. În condițiile în care decizia cere timp, informație și specializare, cum se poate realiza o participare egală la actul elaborării ei în condițiile în care oamenii dispun, prin chiar poziția lor în organizație, în mod foarte diferit de aceste condiții. Apoi problema mecanismelor: cum ia un om o decizie este o problemă destul de simplă, cel puțin într-o primă aproximație; cum ia însă un grup restrîns o decizie este ceva mai complicat, dar totuși posibil de imaginat; cum iau însă o mie, zeci de mii de oameni o decizie devine tot mai complicat. Analizele sînt abia la început. Este însă cert că sîntem în fața unei noi orientări, care va afecta structural organizarea societății noastre.

În acest capitol se va insista pe descrierea celor două tipuri-limită de sisteme, autoritar și participativ, scoțîndu-se în evidență diferențele lor esențiale, factorii care, chiar în condiții sociale structural diferite, tind să determine trecerea de la unul la celălalt. Și cum nu există încă o teorie suficient de constituită asupra lor, vom prezenta cîteva dintre abordările care ni s-au părut mai semnificative.

O altă idee fundamentală a psihosociologiei organizării actuale este aceea de *sistem*. Caracteristicile psihosociale ale unei organizații nu sînt independente unele față de celelalte, ci se află într-o strînsă interdependență. Modalitățile de organizare și de control, atitu-



dinile, motivațiile etc. constituie un sistem în care valorile unor caracteristici sînt consistente cu valorile celorlalte. Schimbarea unei componente poate determina schimbări în toate celelalte componente sau, în măsura în care ea nu este variabilă independentă a sistemului, poate fi anulată prin reacția de autoreglare specifică oricărui sistem. Într-un fel sau altul, această idee a caracterului de sistem al organizării social-umane a organizațiilor este prezentată în aproape toate orientările din ultimul timp. Likert a imaginat și un mod de testare a acestei teze: a calculat matricea de corelații între rubricile unui chestionar care cerea unui grup de manageri să caracterizeze organizațiile lor și a găsit corelații foarte înalte între aceste caracteristici particulare, fapt care constituie o puternică confirmare a caracterului de sistem al fenomenelor psihosociale care compun o organizație (52—123). Pentru a funcționa eficient, concludă el, sistemul managerial al unei organizații trebuie să se compună din *părți compatibile*. De aici și necesitatea analizei sistemice.

Această teză are o importanță fundamentală pentru înțelegerea fenomenelor organizaționale. Ele nu vor mai putea fi considerate ca fapte izolate și tratate în calitate de cazuri. Existența lor și posibilitatea de a interveni în sensul modificării trebuie considerate în raport cu sistemul psihosocial organizațional din care fac parte. Acțiunea de schimbare a caracteristicilor psihosociale ale organizației trebuie să se exercite, dacă vrem să fie eficientă, asupra sistemului în ansamblul său și nu asupra unui fapt izolat. Prin aceasta se produce o deplasare esențială în viziunea asupra comportamentului organizațional. Sursa lui nu mai este considerată a fi individul uman izolat, ci sistemul complex organizațional. Un manager, spune Likert, care întreabă: „Pentru ce subordonații mei care cunosc faptele nu mi le raportează?“, se exprimă greșit din punct de vedere științific. Întrebarea corectă ar fi: „Ce este rău în sistemul meu managerial care produce aceste serioase perturbări în comunicația de jos în sus și ce corective trebuie aduse sistemului pentru ca asemenea manifestări să nu se mai întîmple?“ (52—110).



## 5.2. LIMITELE SISTEMULUI IERARHIC AUTORITAR

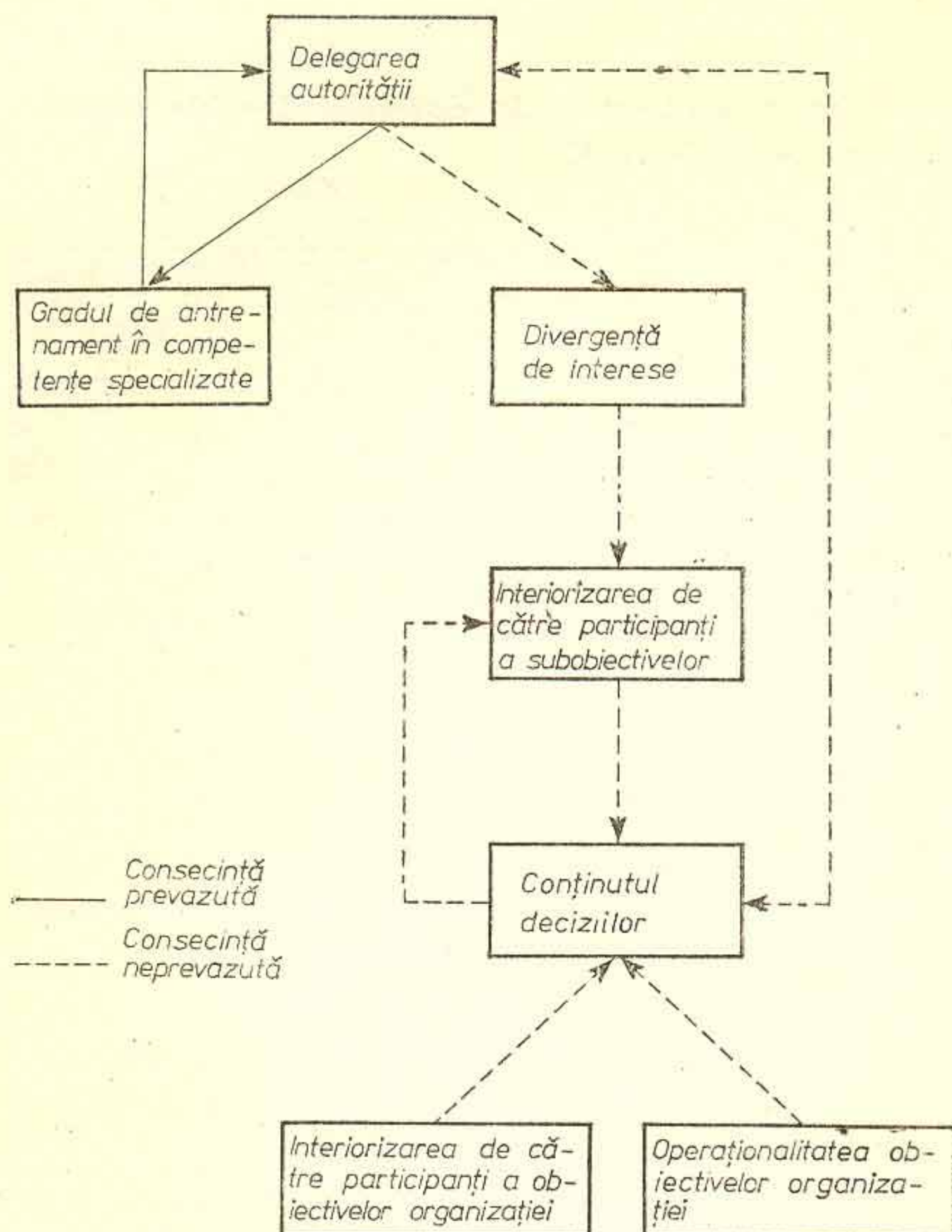
### 5.2.1. Consecințele neașteptate ale sistemului ierarhic autoritar (Selznick, Gouldner și Merton)

În capitolul 1 au fost expuse criticile aduse teoriei clasice mecaniciste a organizației de pe pozițiile analizelor psihosociale inițiate de orientarea relațiilor umane. Afectivitatea umană și multiplele necesități umane, ignorate și frustrate de organizarea formală (de tip autoritar, evident), se exprimă la nivelul informal ca opuse celei formale. Și dacă procesele informale, adică totalitatea manifestărilor umane care nu se conformează cerințelor, regulamentelor formale, nu pot fi eliminate, ele trebuie luate în considerație, studiate și folosite în măsura posibilului.

Aceste cercetări și perspectiva sociologică care a pătruns la un moment dat în cercetarea organizațiilor au dat naștere la o literatură bogată și deosebit de interesantă a așa-numitelor „consecințe neașteptate”. Cele mai cunoscute sînt analizele lui Selznick, Gouldner și Merton. Întrucît ei pun în evidență o serie de mecanisme fundamentale ale sistemului conceput mecanicist (în esență de tip autoritar), sistem care caracterizează încă în foarte mare măsură realitatea organizațională prezentă, vor fi expuse aici pe larg. Ceea ce este comun tuturor acestor analize este faptul că se pornește de la exigența specifică sistemelor autoritare, exigența de *control* asupra comportamentelor participanților.

*Schema lui Selznick* (teoria este redată după schema prelucrată de Simon și March) (54—39—42). Selznick își concentrează analiza asupra consecințelor *delegării autorității* ca mod esențial de realizare a obiectivelor organizaționale și totodată de control în organizările de tip mecanicist. Delegarea autorității constă în faptul că un nivel superior acordă nivelului subordonat autoritatea necesară rezolvării unui anumit tip de probleme. În cazul unei întreprinderi, directorul delegă subordonaților săi autoritatea în principalele sfere ale activității:





Schema simplificată a lui Selznick (după March și Simon)

producție, desfacere, personal etc. Prima consecință a delegării autorității o constituie creșterea *antrenamentului în exercitarea competențelor specializate*. Aceasta determină o activitate mai eficientă și prin ea o creștere a gradului de realizare a obiectivelor organizației, fapt care încurajează creșterea delegării de autoritate. În același timp însă, delegarea crește *departamentalizarea*, crearea unor obiective și deci interese particulare ale subunităților, diferite între ele și relativ diferite de obiectivul general. Are loc astfel o creștere a diver-



genței de interese între subunitățile organizației. În aceste condiții, conținutul deciziilor luate în organizație va depinde într-o măsură mai mare de considerațiile de strategie internă ale subunităților, mai ales dacă există la participanți o slabă interiorizare a obiectivelor generale ale organizației. Un asemenea proces are drept consecință creșterea diferenței dintre obiectivele generale și gradul lor de realizare, fapt care duce la o creștere a delegării în vederea ameliorării situației.

Lupta strategică pentru conținutul deciziilor (în vederea controlului intern) produce o crescută elaborare de *ideologii particulare ale subunităților*. Fiecare subunitate caută să-și legitimeze interesele sale, justificând politica proprie prin integrarea sa în politica organizației. Constituirea unor asemenea „ideologii” face să crească și mai mult interiorizarea de către participanți a subobiectivelor. De asemenea, interiorizarea subobiectivelor este crescută de necesitatea de a lua decizii cotidiene, care pune în prim plan asemenea subobiective.

După cum se vede, delegarea autorității are consecințe *funcționale* (realizează exigența de la care s-a pornit, o realizare mai înaltă a obiectivelor organizației) și *disfuncționale* (scăderea realizării obiectivelor organizației prin dezvoltarea de subobiective aflate uneori în conflict atât între ele, cât și cu obiectivele generale. Primele sînt intenționate, cele din urmă neintenționate. Ceea ce este interesant însă este faptul că, așa cum pune în evidență schema, realizarea și nerealizarea cerinței pentru care delegarea autorității a fost concepută ca instrument produc o creștere a delegării. După părerea lui March și Simon, acest fapt paradoxal se explică prin două cauze:

a) sistemul „mecanicist” (autoritar în fapt) nu cunoaște vreun substitut la schema delegării. Pentru a funcționa, un sistem ierarhic autoritar, pe măsura creșterii în complexitate a activității sale, este nevoit să delege autoritatea. Delegarea autorității poate fi deci interpretată ca însoțind inevitabil în asemenea sisteme divizarea funcțională;

b) schema oferă doi „amortizori” importanți care limitează acțiunea mecanismelor disfuncționale: interio-

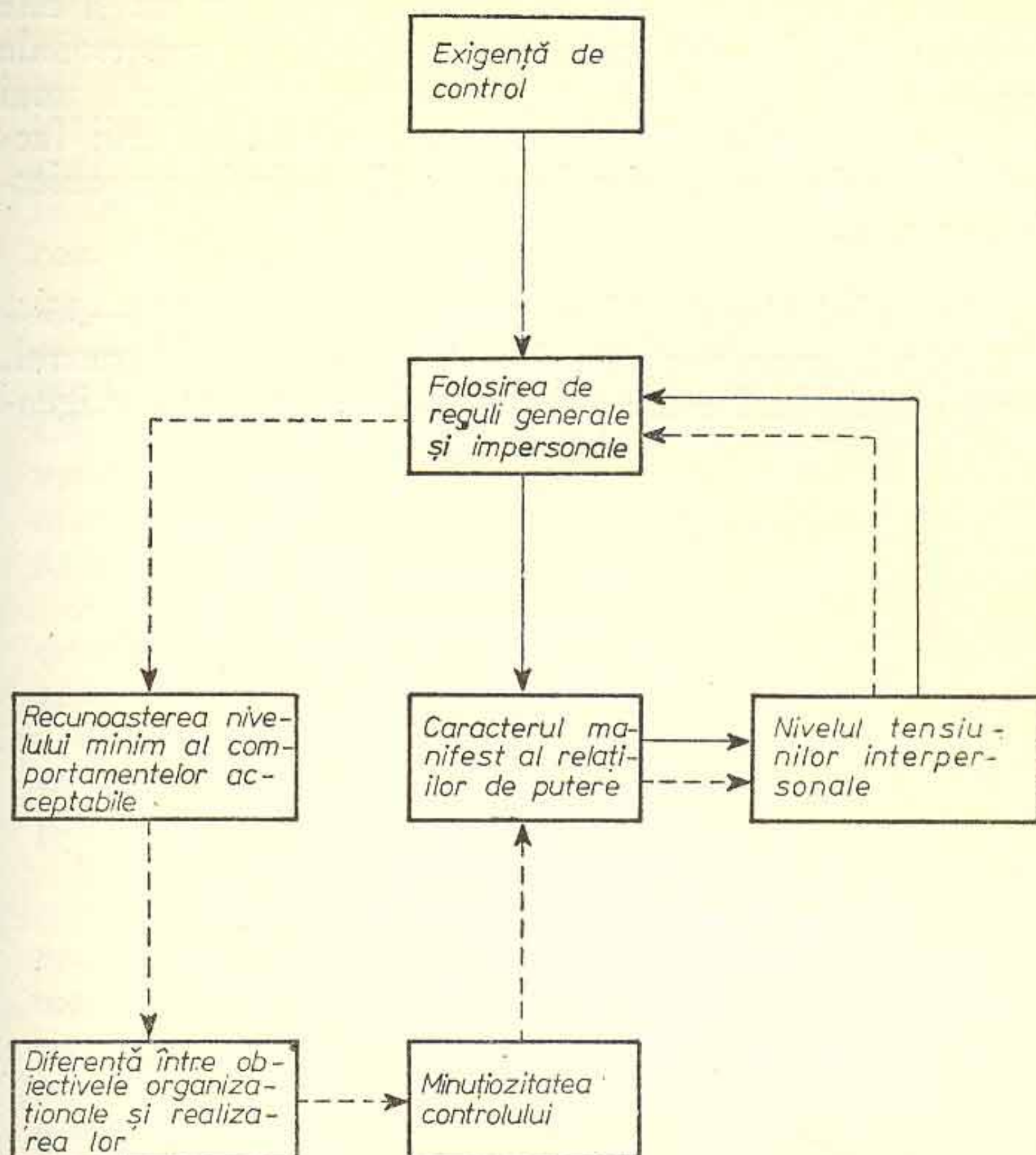


rizarea de către participanți a obiectivelor organizației și operaționalitatea acestor obiective. Printr-o creștere a interiorizării obiectivelor generale ale organizației se acționează asupra conținutului deciziilor, apropiindu-le de exigențele obiectivelor generale și limitându-se în acest fel acțiunea divergentă a intereselor subunităților. Aproximativ același rezultat îl are creșterea operaționalității obiectivelor generale ale organizației. O asemenea creștere influențează asupra conținutului deciziilor, sporindu-le gradul de adecvare în raport cu acestea. De asemenea este restrânsă elaborarea de subobiective divergente față de obiectivele generale.

*Schema lui Gouldner (54—42—44).* Și Gouldner pornește de la exigența de control ca modalitate esențială prin care sistemul autoritar asigură realizarea obiectivelor generale. Controlul, în modalitatea cea mai rațională pe care o poate lua în aceste sisteme, se manifestă sub forma elaborării de *reguli generale, impersonale*. Consecința prevăzută a introducerii unor asemenea reguli este descreșterea *vizibilității relațiilor de autoritate (putere)* în grupul de muncă, iar aceasta determină scăderea *nivelului tensiunilor interpersonale*. Relațiile de autoritate (de putere) contravin normelor și aspirațiilor de egalitate și de autonomie (din ce în ce mai puternice în societățile moderne), constituind o sursă importantă de tensiuni interpersonale. Scăderea tensiunilor interpersonale întărește folosirea de norme generale și impersonale.

Folosirea de reguli generale și impersonale are însă și o serie de consecințe care depășesc ceea ce s-a intenționat să se realizeze prin intermediul lor. Definind comportamentele inacceptabile pentru organizație, sînt furnizați indici preciși asupra *nivelului minim al comportamentelor și al performanțelor acceptabile*. Conștientizarea acestui nivel minim, combinată cu un nivel scăzut de interiorizare a obiectivelor generale ale organizației, determină o scădere a comportamentelor la minimumul acceptabil, fapt care duce la creșterea diferenței dintre obiectivele organizației și realizarea lor. Se produce în acest fel un dezechilibru în sistem, activitatea





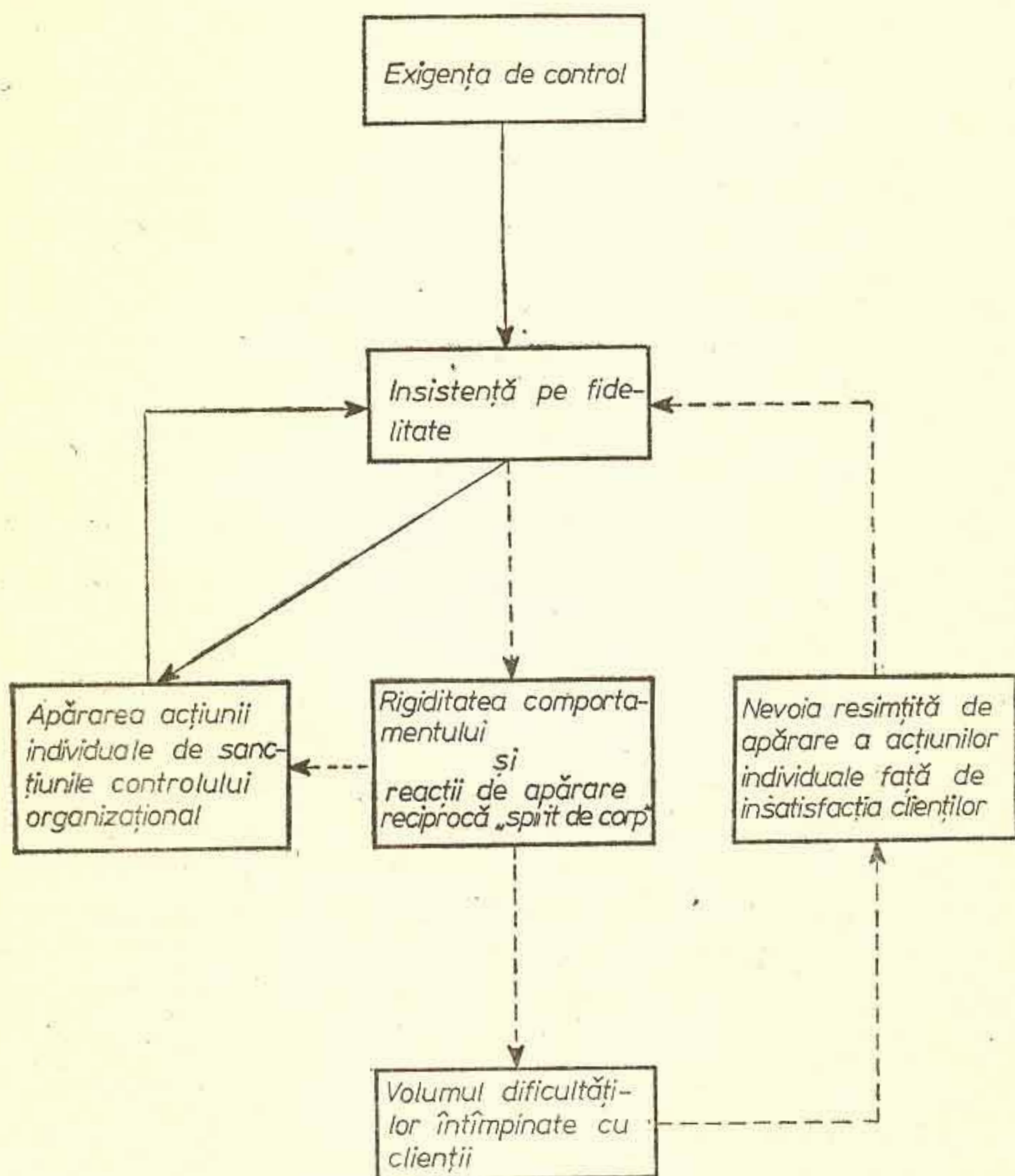
Schema simplificată a lui Gouldner (după March și Simon)

care realizează minimumul acceptabil fiind considerată ca un fenomen negativ. Pentru a contracara această situație, sistemul recurge la o creștere a *minuțiozității controlului*. Este evident că acest răspuns este tipic pentru sistemul „mecanicist”, autoritar. O asemenea măsură însă este de natură a crește vizibilitatea (caracterul manifest) relațiilor de putere și prin aceasta crește nivelul tensiunilor interpersonale în grupul de muncă, tulburându-se echilibrul realizat inițial prin introducerea de reguli generale și impersonale. Creșterea nivelului tensiunilor interpersonale duce la întărirea necesităților folosirii de reguli generale și impersonale.



După cum se vede, atât consecințele pozitive, cât și cele negative ale folosirii regulilor generale și impersonale duc în egală măsură la utilizarea în continuare a unui asemenea procedeu. Și în acest caz acționează unii factori „amortizatori”, în primul rând interiorizarea obiectivelor generale.

*Schema lui Merton* (după March și Simon) (54—36—39), (61). Merton pornește și el de la exigența de control, impusă ierarhic. Pentru a face față, de exemplu, exigen-



Schema simplificată a lui Merton (după March și Simon)



țelor clienților (orice organizație satisface în ultimă instanță „un client”), conducerea consideră că este necesar să se insiste asupra *fidelității comportamentului* în interiorul organizației față de exigențele formulate. Birocrația consideră că eficacitatea crește odată cu controlul, iar controlul implică o ridicată certitudine în ceea ce privește comportamentul, posibilitatea de a-l prevedea și de a-l evalua cu ușurință. Pentru a realiza acest obiectiv se instituie programe-tip de execuție, corespunzând fiecare unei anumite categorii de situații. Controlul devine acum relativ simplu de realizat: se verifică gradul în care aceste programe sînt realizate, adică fidelitatea comportamentului la prescripțiile normative ale organizației.

Accentul pus pe fidelitatea comportamentului și pe tehnicile folosite pentru a garanta această fidelitate generează trei consecințe importante:

a) diminuarea relațiilor individualizate. Relațiile dintre roluri și funcții tind să se conformeze tot mai mult prescripțiilor formale generale;

b) interiorizarea regulilor organizației de către executanți crește. Are loc în aceste condiții un proces cunoscut sub numele de „transfer de obiective”: reglementările prevăzute inițial pentru realizarea unor obiective dobîndesc o valoare prin ele însele, încetînd să mai depindă de realizarea obiectivelor generale. Organizația sancționează pozitiv (întărește deci) realizarea programelor normate, indiferent de eficacitatea lor reală;

c) creșterea utilizării *categoriilor ca tehnică de luare a deciziilor*. Situațiile reale sînt introduse în categorii de situații, fiecărei categorii corespunzîndu-i un anumit tip de soluție. În aceste cazuri, remarcă Merton, există tendința puternică de a reduce categoriile folosite la un număr suficient de mic.

În momentul alegerii, de regulă, se adoptă prima categorie aplicabilă, fără a se mai face un inventar complet al tuturor categoriilor aplicabile și de a se găsi printre ele pe cea mai bună. Are loc deci o scădere a *cercetării alternativelor*. Acest fenomen este de fapt, după cum se poate cu ușurință remarca, un caz al ten-



dinței de scădere a performanței (descrisă de Gouldner) la minimumul acceptabil definit formal. Sistemul de control accentuează asupra fidelității, adică asupra aplicării unui program-tip normat. Alegerea mai fină a programelor-tip, diferite din punctul de vedere al eficacității, reprezintă o performanță maximă în raport cu aplicarea unui program oarecare suficient de adecvat, fapt care reprezintă performanța minimă acceptabilă.

Toate aceste trei consecințe — diminuarea relațiilor individualizate, interiorizarea crescândă a regulilor și diminuarea cercetării alternativelor — fac comportamentul organizațional înalt previzibil și controlabil, însă produc totodată o creștere a rigidității. Această situație accentuează înclinația membrilor organizației de a se apăra reciproc împotriva presiunilor exterioare în limitele respectării stricte a programelor-tip normate. Apare un puternic „spirit de corp”, care stimulează la rândul său o sporire a rigidității și a fidelității.

Rigiditatea comportamentului are două consecințe majore:

a) crește reacția de apărare a activității individuale față de controlul organizațional. Cea mai bună apărare o constituie în acest caz aplicarea cu rigoare a programelor-tip, fără a se lua în considerație circumstanțele individuale. Acestea pot fi luate în considerație numai la nivelurile superioare ale organizației;

b) ca urmare a aplicării programelor-tip la situații concrete înalt variabile, crește volumul dificultăților cu clienții, îngreundu-se satisfacerea exigențelor lor, fapt care reprezintă obiectivul general al organizației.

Simon și March completează în acest punct schema lui Merton cu încă un circuit important, care întregește sistemul de reacții și contrareacții. Insatisfacția „clienților” produce o presiune asupra nivelurilor inferioare ale ierarhiei, determinând prin aceasta o creștere a reacției lor de apărare. Reacția de apărare este oarecum în același sens cu cea descrisă anterior: fidelitatea față de programele-tip impusă de sistemul de control este luată ca argument de justificare împotriva plîngerii clienților, presîndu-se astfel în sensul unei noi



creșteri a fidelității. Apare și aici un mecanism important de amortizare: presiunea clienților la nivelurile superioare ale ierarhiei are, de regulă, ca rezultat o anumită scădere a accentului pus pe fidelitatea comportamentului în favoarea unei rezolvări mai suple, individualizate a fiecărei situații în parte.

După cum s-a văzut, în analiza de mai sus am folosit termenul de model „mecanicist”, utilizat de March și Simon (ca și de alții), ca fiind echivalent cu termenul de model „autoritar”. Motivele pentru care am făcut această apropiere sînt destul de clare din chiar analizele reproduse pînă acum. Prin însăși structura sa, modelul „mecanicist” este un tip de organizare „autoritar”: se pornește de la presupuziția că indivizii participanți nu sînt în principiu interesați în realizarea obiectivelor generale ale organizației sau, altfel spus, gradul de interiorizare a obiectivelor generale este suficient de scăzut încît să nu se constituie un factor motivator suficient. Din această cauză se presupune că participantul va acționa numai în măsura în care este controlat și stimulat. Cea mai simplă metodă de control în acest context nu este însă cea asupra *eficacității și eficienței* activității individuale, ci asupra *modurilor* în care se desfășoară această activitate. Și aceasta din două motive:

a) în cea mai mare parte a cazurilor este foarte dificil (și de aceea și foarte discutabil) de stabilit eficacitatea și eficiența diferitelor acte particulare. E mai simplu să se indice modalitățile generale tip;

b) este de asemenea dificil, chiar cînd se poate determina eficacitatea și eficiența, să se determine nivelul acestora la care trebuie să se stabilească normarea. Un factor foarte important în stabilirea eficienței și eficacității îl constituie metoda folosită de muncă. Normîndu-se metoda sau modul de acțiune, se normează implicit și eficiența și eficacitatea muncii.

Se poate deci considera că sînt adevărate următoarele două teze:

1) cu cît este mai scăzut gradul de interiorizare a scopurilor generale ale organizației la participanți, cu atît este mai mare nevoia de control asupra comportamentului lor în organizație, și



2) cu cît este mai mare nevoia de control, cu atît controlul tinde să se exercite mai mult asupra modalității (metodei) comportamentului și mai puțin asupra eficacității și eficienței sale propriu-zise.

Prima teză implică un mod autoritar de organizare: conducerea organizației, singura motivată direct pentru realizarea obiectivelor organizației, va trebui să controleze pe subordonații care nu au o motivație spontană în aceeași direcție. A doua implică un mod mecanicist de organizare: conducerea stabilește programe-tip pentru situații-tip, reguli generale pentru participanți și apoi controlează modul în care acestea sînt realizate (fidelitatea). Delegarea autorității, așa după cum demonstrează Selznick, reprezintă și ea o modalitate de control de tip mecanicist. Un sistem autoritar tinde deci invariabil către un mod de organizare „mecanicist”. Singura posibilitate de a depăși dificultățile generate de utilizarea unui sistem autoritar, mecanicist este de a crește gradul de interiorizare a obiectivelor generale ale organizației. Atîta timp cît acest grad este relativ scăzut nu se poate depăși sistemul autoritar.

Un grad relativ scăzut al interiorizării obiectivelor generale la nivelul colectivității în ansamblu constituie însă atît o presuposiție teoretică și practică pe care se fundează sistemul autoritar, mecanicist, cît și o consecință a funcționării sale. Din această cauză, sistemul autoritar poate manipula acest factor doar între anumite limite destul de înguste. Din punctul de vedere al interiorizării obiectivelor generale, de regulă sistemul autoritar creează mari diferențe între participanți, neputînd oferi o bază necesară unui sistem participativ.

Teoriile moderne ale organizării au demonstrat un lucru interesant în această privință. Gradul de interiorizare al obiectivelor generale este parțial o variabilă dependentă a sistemului. Uneori poate că s-a exagerat nejustificat de mult această dependență. Asupra acestei chestiuni vom mai reveni. Modelul autoritar, mecanicist, fundat pe un grad scăzut de interiorizare a obiectivelor generale, are ca efect, la rîndul său, o scădere și mai accentuată a interiorizării și deci se întărește și mai mult



nevoia de control. *Sistemul autoritar mecanicist prin consecințele sale își sporește deci propria sa necesitate.*

Un mecanism specific acestui mod autoritar mecanicist de organizare l-am identificat, în cadrul unei cercetări întreprinse în cadrul unui colectiv al Institutului de psihologie, la o întreprindere de extracție petrolieră. Este vorba de un mecanism disfuncțional, produs al unor deficiențe de organizare, pe care l-am numit „căderea nivelelor”. Datorită interesului pe care îl prezintă atât în ceea ce privește problema discutată aici, cât și pentru că se referă la o dificultate reală pe care organizarea noastră o are de înfruntat, îl vom descrie mai pe larg.

Mecanismul în cauză se fundează pe două caracteristici esențiale:

a) un nivel relativ scăzut de interiorizare a obiectivelor generale. Faza actuală de dezvoltare a societății socialiste nu se caracterizează printr-un nivel al interiorizării obiectivelor organizaționale suficient de înalt la întreaga colectivitate încât acesta să fie factorul motivator esențial al participării și al performanței. De aceea este necesară, așa cum se subliniază în documentele de partid, pe lângă intensificarea activității de formare și dezvoltare a conștiinței socialiste, a atitudinii socialiste față de muncă (în cazul de față, ridicarea gradului de interiorizare a obiectivelor organizaționale) și perfecționarea mijloacelor de stimulare, atât a celor de cointeresare, cât și de sancționare. În condițiile actuale, sistemul de stimulare are de jucat un rol motivator însemnat în participarea și performanța activității;

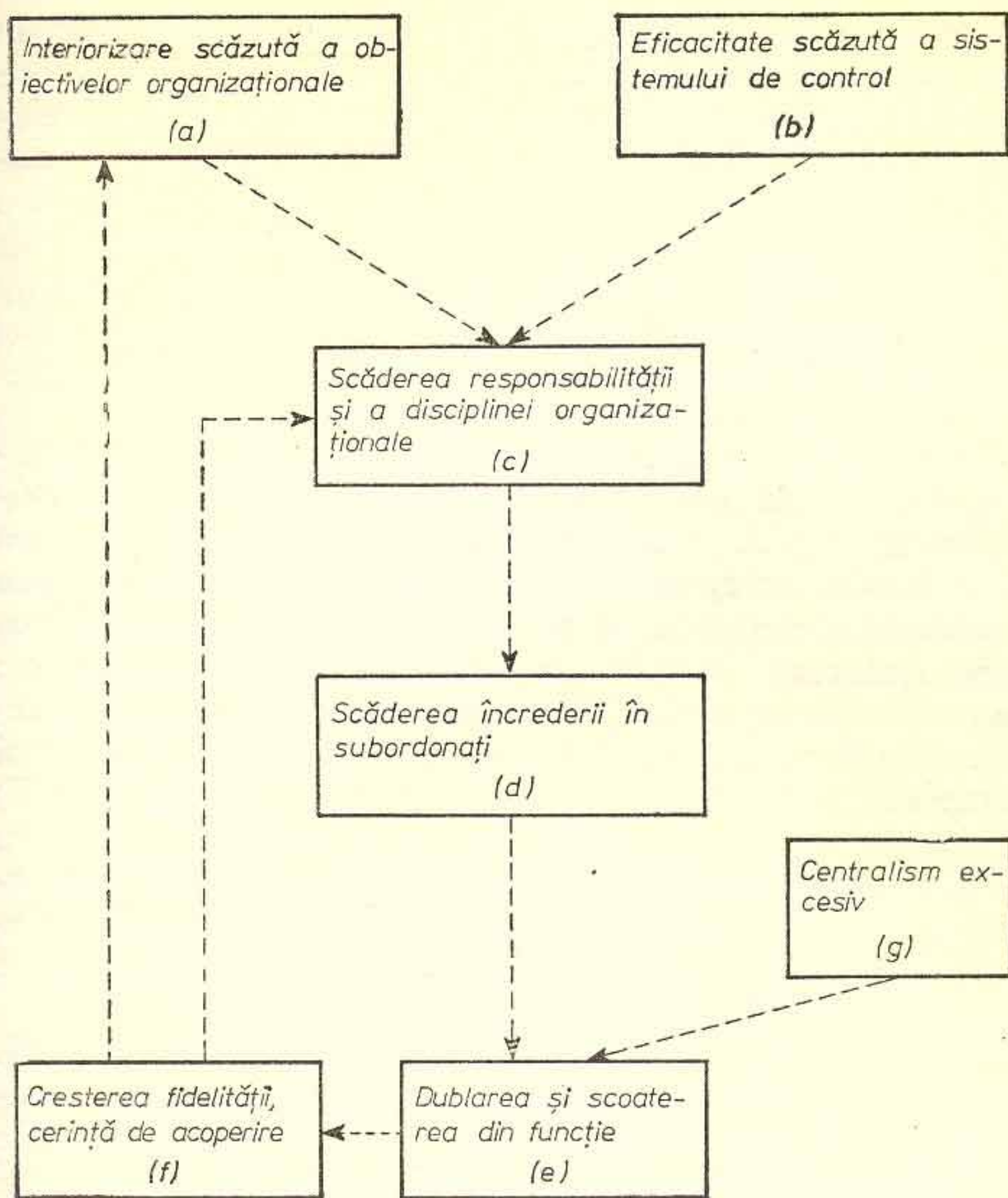
b) deficiențele sistemului existent de stimulare, semnalate de documentele de partid, au fost de natură a slăbi posibilitățile de control organizațional în anumite cazuri.

Cele două situații (a) și (b), prin cumulare, tind să determine o scădere a *disciplinei de muncă și a responsabilității individuale* față de realizarea sarcinilor ce revin (c). O asemenea scădere este de natură a micșora și încrederea (d) fiecărui nivel ierarhic în corectitudinea, promptitudinea și adecvarea, într-un cuvânt în responsabilitatea cu care indivizii de la nivelul inferior își realizează sarcinile. Neîncrederea în activitatea ni-



velului inferior determină o creștere a exigenței de control. Datorită însă faptului că sistemul de sancțiuni nu este suficient de eficace pentru a restabili încrederea, controlul trebuie să găsească alte forme de manifestare. Singura posibilitate de a controla eficace în aceste condiții este ceea ce s-ar putea numi „dublarea” și „scoaterea” din funcție (e) a nivelurilor inferioare: de exemplu, inginerul-șef de secție, neavând suficientă încredere în modul în care maistrul rezolvă diferite probleme, îl dublează, adică îl controlează în modul în care-și face munca sau chiar îl substituie, preluându-i responsabilitățile. În acest din urmă caz, inginerul „îl scoate din funcție” pe maistru. Are deci loc în acest punct o „cădere” a nivelului superior peste cel inferior. Rezultatul unei asemenea căderi este o accentuare a scăderii responsabilității nivelului inferior. De regulă, această scădere se petrece prin intermediul creșterii fidelității și a conformismului față de indicațiile venite de sus, în detrimentul inițiativei și atenției date eficacității propriu-zise, adică prin intermediul unei crescute căutări de „acoperire” (f). Căutarea de „acoperire” este produsul invers al scoaterii din funcție: dacă șeful se amestecă în sfera de liberă inițiativă și responsabilitate a subalternului, este normal ca acesta, chiar în problemele care intră în competența și responsabilitatea sa, să ceară aprobarea șefului. Prin aceasta, căderea nivelurilor se accentuează. Un alt rezultat al creșterii fidelității și căutării de „acoperire” este accentuarea nivelului relativ scăzut de interiorizare a obiectivelor generale. Mai intervine încă un factor de natură să accentueze dublarea și scoaterea din funcție: *tendențele de centralism excesiv* (g). Centralismul se manifestă întotdeauna printr-un transfer important al deciziilor la nivelurile superioare. Pe de o parte, centralismul produce o tendință de cădere generală a nivelurilor. Prin faptul că transferă „în sus” o serie de atribuții ale fiecărui nivel, se creează la acesta disponibilități de preluare a atribuțiilor nivelurilor inferioare. O încărcare a fiecărui nivel cu responsabilități proprii este de natură să creeze o tendință puternică de restrângere a căderii peste nivelurile inferioare. Se spune, de exemplu, că pentru a evita un





Schema „căderii nivelurilor“

control excesiv fiecărui șef trebuie să i se dea suficient de mulți subordonați. Altfel, va exista o anumită tendință de a umple funcția rămasă liberă cu un control mai crescut decât este nevoie.

Căderea nivelurilor tinde să se petreacă în lanț, devenind generală pe parcursul întregii linii ierarhice de sus și pînă jos. Fiecare nivel ierarhic este făcut răspunzător nu atît de atribuțiile sale, care tind să fie preluate de nivelurile superioare, cît de atribuțiile tuturor nivelurilor inferioare. Am asistat, de exemplu, la o acțiune de



intervenție la o sondă, care în mod normal, cade în competența unui maestru, dar la care participau, simțindu-se responsabili, reprezentanți ai tuturor nivelurilor ierahice, inclusiv un director general din minister.

#### 5.2.2. Diferențierea funcțională în sistemele autoritare

Una dintre problemele cele mai grave pe care organizațiile contemporane le au de înfruntat își are originea în rapida diferențiere funcțională. Diferențierea funcțională, creșterea complexității organizației pun probleme complicate de conducere, coordonare și cooperare, generează numeroase tendințe disfuncționale, ca: centrarea pe subobiective și ignorarea obiectivelor generale, conflicte între subunități etc. Descrierea cea mai completă a acestei probleme (cauze, consecințe și remedii) se găsește în cunoscuta lucrare a lui March și Simon *Organizations*. Punctul de plecare al analizei lor este următorul: „Trăsăturile de bază ale organizării și funcționării sînt derivate din caracteristicile proceselor rezolutive umane și ale alegerii raționale” (54—162).

Ideea ca atare ni se pare a fi deosebit de fructuoasă. Ea este mult mai largă decît pare la prima vedere. Procesele rezolutive umane și strategiile alegerii raționale sînt înțelese de către March și Simon în modul cel mai larg posibil. La specificul lor concurează mai multe categorii de factori: a) posibilitățile naturale de gîndire și de decizie ale individului uman, b) instrumentele cognitive acumulate prin dezvoltarea generală a cunoașterii și c) procesele cognitive antrenate și incluse totodată în instrumentele tehnice-materiale de acțiune, care sînt, împreună cu oamenii, elementele constituente ale organizațiilor. În fapt deci, analiza lui Simon și March se plasează la nivelul descoperirii „logicii” complexe care stă la baza activității organizate în care oamenii acționează și gîndesc, utilizînd nu numai capacitățile lor naturale, ci și pe cele social-culturale dobîndite: cunoștințe și instrumente materiale și sociale.



În această analiză nu se ține însă seama de un factor nu mai puțin fundamental: tipul de sistem în care are loc diferențierea funcțională. După cum va demonstra Likert cu câțiva ani mai târziu, problemele generate de creșterea diferențierii funcționale primesc soluții diferite în sistemele autoritare și în sistemele participative. După părerea sa, diferențierea funcțională creează probleme foarte complicate, care nu pot fi soluționate în mod adecvat în sistemele autoritare (52—157). Soluția tipică de care dispun sistemele autoritare pentru a face față diferențierii funcționale crescînde este descentralizarea. Descentralizarea oferă un cadru mai larg diferențierii funcționale și rezolvă parțial dificultățile pe care o conducere centralizată le are de înfruntat tot mai mult în condițiile accentuării unei asemenea diferențieri, însă ea ridică probleme foarte complexe de coordonare și de cooperare. Delegarea autorității, care este de fapt un instrument al descentralizării, duce, după cum demonstrează Selznick, la departamentalizare, cu toate consecințele sale negative. Această categorie de consecințe disfuncționale sînt analizate și de March și Simon. Descentralizarea, oricît de curios ar apărea la prima vedere, s-a dovedit a fi doar o soluție provizorie și parțială, corectînd deficiențele și limitele centralismului, dar nedepășind sistemul autoritar. Ea este o soluție tipică a sistemului ierarhic autoritar.

Și pentru că sistemul organizațional *real* (din societatea capitalistă), asupra căruia s-a exercitat reflecția lui Simon și March este cel de tip autoritar, analiza lor este în fapt, fără a fi explicit menționat, analiza efectelor diferențierii funcționale într-un asemenea tip de sistem. Procesele raționale și strategiile de decizie de la care ei pornesc sînt cele specifice sistemului autoritar. Avînd în minte această precizare, să parcurgem analiza pe care ei o fac. De regulă, situația la nivelul căreia se plasează obiectivele generale ale organizațiilor este mult prea complexă pentru a putea fi, cel puțin la nivelul actual de dezvoltare al cunoașterii, cuprinsă de mintea omenească. O tehnică eficientă de a simplifica situația în care se acționează constă în fracționarea acesteia într-un număr anumit de părți suficient de independente, astfel



încît diferitele subunități ale organizației să se ocupe de una dintre aceste părți, putînd elimina pe celelalte din definiția sa a situației (54—146).

Este interesant de făcut în acest punct o trimitere la analiza mai recentă a lui Forrester (31). Acesta pune în evidență o serie de limite ale capacității „naturale” de gîndire a omului, limite care se pot sintetiza în tendința de a fracționa sistemul, de a nu putea urmări interacțiunea complexă a factorilor componenți. Analiza lui March și Simon se desfășoară într-un caz și mai concret: omul, cu tendințele sale de fracționare în înțelegerea sistemelor complexe, pus într-o situație ea însăși fracționată. Această cumulare este de natură a accentua caracterul fracționat al raționării în cadrul contextelor organizate.

Principalul mod de a diviza o problemă (de a defalca o situație) este acela de a face o analiză a „scopurilor și mijloacelor”. Pentru atingerea obiectivului general sînt stabilite o serie de mijloace. Aceste mijloace devin obiective secundare sau subiective repartizate subunităților organizației spre a fi realizate. Acest mod este denumit în mod curent „organizare prin obiective” sau „departamentalizare prin obiective”. În acest proces însă încep să apară o serie de consecințe disfuncționale deosebit de importante. Și, în primul rînd, se produc *distorsiuni* în procesul luării deciziilor, datorită deplasărilor *centrului de atenție*: „Cînd o sarcină este dată unei unități organizaționale în termeni de obiective secundare, alte obiective secundare și alte aspecte ale obiectivelor organizației globale tind să fie ignorate în deciziile pe care le ia unitatea subalternă”. Definiția situației pe care o utilizează fiecare subunitate este simplificată prin omisiunea unor criterii care cad în atenția altor subunități și prin concentrarea atenției asupra criteriilor ce i-au fost repartizate în mod special. Simon remarcă în altă parte existența unei tendințe caracteristice a minții umane de a supraevalua importanța elementelor care intră în centrul preocupărilor sale: pentru pompier, focul este cea mai serioasă problemă a umanității (75). Supraevaluarea de către subunități a obiectivelor lor particulare, neconsiderarea relației aces-



tora cu obiectivele generale, mergîndu-se uneori pînă la opoziția dintre ele, constituie o importantă consecință disfuncțională a descentralizării în cadrul ierarhiei autoritare.

Tendința participanților de a evalua acțiunile lor în termenii scopurilor secundare, chiar cînd acestea sînt în conflict cu scopurile organizaționale generale, este întărită de trei mecanisme cognitive (54—147):

a) mecanisme cognitive ale individului care ia decizia. Poziția sa particulară în organizație îi creează un anumit cadru de referință cognitiv, îi centrează atenția asupra unor probleme și criterii. Psihologia individuală a demonstrat că faptele care contravin cadrului de referință sînt filtrate înainte de a ajunge în conștiință sau sînt interpretate sau „raționalizate” în așa fel, încît discordanța să fie cel puțin redusă. Din această cauză, specializarea, pe lîngă posibilitatea unei acțiuni mai eficace, creează totodată și un orizont relativ îngust care filtrează toate informațiile exterioare, sporind izolarea. Un contabil, un jurist, un profesor tind „să vadă” lumea din perspectiva propriei lor specializări;

b) mecanismele de comunicație din interiorul grupului. Faptele cu care se lucrează nu sînt culese de către fiecare individ în parte direct din realitate, ci cea mai mare parte a lor sînt culese de alții și transmise prin canalele de comunicație. Deoarece însă aceste fapte au fost deja filtrate de unu sau mai mulți parteneri, dintre care cea mai mare parte au același cadru de referință, comunicațiile vor fi concordante între ele, întărindu-se reciproc. Pentru a se evita această întărire mutuală în relațiile cu oamenii de aceeași profesie, se recurge în ultimul timp tot mai adesea la echipe compuse din mai multe specialități. Comunicațiile în aceste echipe forțează deschiderea perspectivelor limitate, ponderarea lor reciprocă;

c) expunerea selectivă la stimuli veniți din mediu. Diviziunea muncii afectează informația primită de diferiți membri ai organizației, fapt care duce la o diferențiere crescută a scopurilor secundare.

Datorită acestor cauze, „fiecare vede o porțiune diferită a lumii”. Chiar și reacțiile mediului, ale organiza-



ției sau ale diferitelor subunități ale acesteia sînt percepute selectiv: interes pentru consecințele acțiunilor care sînt semnificative pentru centrul de interes fixat de subobiectivele determinate și, complementar, dezinteres pentru consecințele nesemnificative în această perspectivă particulară. Simon și March consideră că o variabilă deosebit de importantă în ceea ce privește lărgirea cîmpului luat în considerație este *presiunea timpului*. Cu cît presiunea timpului este mai mare, cu atît atenția se concentrează mai mult în jurul subobiectivului de atins.

Centrarea atenției pe subobiective, mergînd pînă la indiferență față de obiectivele generale ale organizației, este facilitată de încă două mecanisme: unul cognitiv, *operaționalitatea* obiectivelor generale și a subobiectivelor, și altul organizațional, *controlul* organizațional. Operaționalitatea obiectivelor este cu atît mai scăzută, cu cît complexitatea lor este mai mare. Obiectivele generale ale organizației vor fi, în general, mai puțin operaționale decît subobiectivele în care au fost divizate. Operaționalitatea oferă criterii mai precise nu numai pentru alegerea instrumentelor și căilor de activitate, ci și pentru aprecierea eficacității acestora. Ea creează și întreține din această cauză un centru de atenție și de interes considerabil. În măsura în care, de exemplu, nu există mijloace suficient de riguroase de a determina semnificația realizării unui subobiectiv pentru realizarea obiectivului general (operaționalitate scăzută a acestuia din urmă), se va acorda o atenție mai scăzută acestei relații, concentrîndu-se interesul și efortul spre realizarea subobiectivului în sine. Să luăm, de pildă, o organizație al cărei obiectiv final este satisfacerea unei necesități culturale oarecare a comunității. Acest obiectiv este foarte puțin operațional. Este extrem de dificil a se determina riguros în ce constă o necesitate culturală și care este eficacitatea diferitelor acțiuni întreprinse în vederea satisfacerii sale. Și în acest caz obiectivul general se divide într-o mulțime de subobiective mai concrete despre care se presupune că prin realizarea lor se va ajunge la realizarea obiectivului general. În cazul nostru, asemenea subobiective pot fi: vizite la muzee,



procurarea de bilete la spectacole, conferințe, activități cultural-artistice variate. Pentru că acestea sînt mai concrete și deci mai operaționale, atenția cade pe realizarea lor, putîndu-se complet uita să se mai analizeze în ce măsură prin subobiectivul  $x$  se realizează sau nu obiectivul general. Așa se întîmplă că cineva se poate întreba *cîte* conferințe de un anumit tip s-au ținut, fără a se mai interesa dacă aceste conferințe și-au atins scopul lor final.

Un efect similar îl au și mecanismele de control, de stimulare și de sancțiune. Ele tind să aprecieze activitatea fiecărui individ în termenii ei cei mai specifici: realizarea subobiectivului. Datorită operaționalității, acești termeni sînt și mai clari totodată. În general, cu cît recompensa va fi mai puțin legată de realizarea obiectivelor generale ale organizației și mai mult de realizarea subobiectivelor sau în măsura în care este legată de realizarea obiectivelor generale, dar într-un mod vag (operaționalitatea subiectivă a obiectivelor organizației este mică), va fi mai mult întărită orientarea către subobiective.

Un alt efect disfuncțional al concentrării pe subobiective îl constituie potențialitatea de conflict dintre subunități. Iar conflictul, pe lîngă faptul că blochează cooperarea în vederea realizării obiectivelor comune, centrează și mai mult atenția pe subobiective. Sînt trei variabile, după părerea lui March și Simon, care stimulează apariția de conflicte între subunitățile organizației: *nevoia resimțită de decizii comune* duce la conflict în condițiile în care există fie *diferențe de obiective*, fie diferențe de *percepere a realității* pur și simplu (54—118), fie ambele cazuri în același timp. De exemplu, la luarea unei decizii într-o întreprindere trebuie să participe adesea reprezentanți ai mai multor sfere de activitate: economiști, ingineri, juriști, medici, psihologi etc. Economistul este interesat, în primul rînd, de obiectivul strict economic: prețul de cost, inginerul este interesat de soluția tehnologică, iar juristul de cerințele sistemului de legi în vigoare. În acest caz pot interveni atît diferențe de obiective, cît și diferențe de percepere a aceleiași realități, de evaluare a ei.



Există doi factori care determină nevoia de decizii comune:

a) dependența comună față de resurse limitate. Cu cât resursele vor fi mai limitate, cu atât competiția pentru obținerea lor va fi mai mare și cu atât va crește potențialitatea de conflict. În acest caz, decizia comună asupra repartiției resurselor, cu toate dificultățile sale, reprezintă un instrument important al evitării tensiunilor disruptive;

b) interdependența funcțională a subunităților. Cu cât această interdependență va fi mai mare, cu atât exigențele de planificare comună vor fi mai presante și deci va fi mai mare și nevoia de decizii comune.

Deci deciziile comune constituie instrumentul esențial de realizare a coordonării; datorită potențelor lor conflictuale în cadrul sistemelor adânc diferențiate funcțional, organizațiile caută din această cauză să restrângă pe cât posibil sfera lor, adâncindu-se în acest fel specializarea și lipsa de comunicare și de coordonare. Aceasta este de fapt una dintre contradicțiile specifice sistemului ierarhic autoritar.

Adesea intervin neînțelegeri, mergând pînă la conflicte chiar în determinarea sferelor în care sînt necesare decizii comune. În organizațiile accentuat autoritare, asemenea conflicte sînt foarte frecvente în special în sfera autorității și a puterii. De exemplu, nivelurile ierarhice tind să aibă aprecieri diferite în ceea ce privește sfera deciziilor comune. Superiorul și subordonatul nu vor considera în mod necesar că situația dată reclamă același grad de coordonare. De exemplu, interdependența a două secții în interiorul aceluiași departament va apărea ca fiind mai mică șefilor de secție decît directorului departamentului. În general, cu cât este mai ridicat nivelul ierarhic în organizație, cu atât este mai ridicată și nevoia resimțită a unei decizii comune centrale. Fundamentul rațional al existenței unui departament derivă din cerința coordonării părților interesate. De aceea direcția departamentului va fi mai sensibilă la problemele de coordonare cînd ele există și va fi motivată să le inventeze cînd ele nu există (54—120). „Trebuie să ne așteptăm că, la diferitele



niveluri ierarhice ale organizației, cei investiți cu responsabilități de conducere vor considera unitățile plasate sub conducerea lor ca puternic interdependente, iar pe ale lor proprii ca autonome în mod special“ (54—120).

Diferența de percepție provine în primul rând din diferența de poziție organizațională și deci din diferența de subiective, dar și din diferențele de formație profesională. Un inginer și un economist, de exemplu, pot avea, după cum s-a văzut, percepții relativ diferite asupra a ceea ce este mai important într-o organizație.

Există două forme esențiale de rezolvare a conflictelor organizaționale în măsura în care ele se manifestă:

1) *metode analitice*; pornindu-se de la ideea că sursele conflictului nu sînt fundamentale, se consideră că printr-o mai bună analiză a problemei și prin punerea în primul plan a obiectivului general se poate ajunge la o soluție unanim acceptabilă;

2) *metode bazate pe negociere*; în condițiile în care dezacordul în ceea ce privește obiectivele este considerat ca fiind dat, se încearcă găsirea unor soluții de compromis pentru a se evita lupta deschisă cu toate consecințele sale negative. Metodele folosite sînt în funcție de natura conflictului. În general, consideră March și Simon, în organizații, în ciuda aparențelor, conflictele dintre grupuri (dintre subunități) sînt rezolvabile mai mult prin metodele negocierii decît prin cele analitice (54—125).

Aceste două categorii de metode de soluționare a conflictelor au consecințe foarte diferite asupra organizației. Negocierea are importante consecințe disfuncționale asupra organizației, și în special asupra sistemului de autoritate și de putere. Dacă cei care formal sînt mai puternici cîștigă, percepția diferenței de statut și de putere va fi întărită, cu toate consecințele ei negative. Dacă ei nu cîștigă, poziția lor de autoritate este slăbită. Apoi negocierea recunoaște și întărește eterogenitatea obiectivelor din organizație. De aici se poate face presupuziția că organizațiile vor fi ten-



tate mereu să soluționeze conflictele, recurgând la metode analitice, chiar când aceste metode se dovedesc a fi inadecvate, că se va accentua foarte mult și explicit asupra obiectivelor comune, atât când ele există, cât și când nu există, că negocierea, când se va recurge totuși la ea, va fi, de regulă, disimulată într-o formă analitică (54—127). În condițiile unei diferențieri mari de subobiective, limita esențială a soluționării prin metode analitice provine din dificultatea de a pune în primul plan obiectivele generale comune, împotriva tuturor factorilor reali care dau câștig de cauză obiectivelor secundare divergente.

Datorită divergențelor potențiale relativ mari pe care sistemul autoritar le antrenează, pe măsura sporirii diferențierii funcționale, coordonarea și cooperarea subunităților devin din ce în ce mai dificile. Ea se poate realiza în principal pe două căi:

a) prin decizii comune și schimb de informații; datorită divergențelor și conflictelor potențiale, această cale este plină de riscuri;

b) prin stabilirea unor mecanisme cvasiautomate de cooperare și de coordonare, posibile numai pe baza unei înalte standardizări a activităților. Această cale elimină posibilitatea conflictelor și de aceea este preferată. Ea are însă o serie de consecințe disfuncționale: sporește caracterul mecanicist al organizării; standardizarea excesivă complică mult activitățile, poate ridica costul lor, diminuează flexibilitatea și inițiativa. Complicând foarte mult activitatea, standardizarea ca mod de a evita situațiile generatoare de conflict multiplică dificultățile generate de diferențierea funcțională.

Toate aceste motive fac ca diferențierea funcțională să ridice probleme din ce în ce mai dificile în ceea ce privește integrarea, coordonarea și cooperarea elementelor componente ale organizației. După cum s-a văzut, sistemul ierarhic autoritar nu dispune de modalități suficiente de eficace de rezolvare a acestor probleme, el putând doar realiza un echilibru relativ între tendințe contradictorii.



### 5.2.3. Consecințele ierarhiei autoritare: insatisfacție, conflict, concurență

Deschiderea perspectivei unor noi modalități de organizare, altele decât cele tradiționale, a deblocat inhibiția cercetărilor față de ierarhia autoritară, considerată pînă nu demult ca absolut inevitabilă. Și tocmai această deblocare a făcut ca în ultimii ani să fie puse în evidență o serie de consecințe disfuncționale pe care ierarhia autoritară le are asupra proceselor psihosociale organizaționale. O analiză tipică în acest sens este cea întreprinsă de Tannenbaum. Ierarhia, consideră el, are numeroase implicații psihologice. „În ierarhie, persoanele muncesc împreună, dar sînt recompensate și motivate diferit“. Mai mult, organizațiile constituie un fel de societăți cu clase, în sensul că psihologic și economic unii membri sînt mai avantajos plasați decât alții (79—45).

În primul rînd, ierarhia implică diferențe mari în ceea ce privește *satisfacția* și *integrarea*, lucru probat de numeroase studii în ultimul timp. Unele dintre primele cercetări care au pus în evidență sistematic acest fenomen sînt cele întreprinse în cadrul armatei din timpul celui de-al doilea război mondial. Persoanele plasate la nivelurile ierarhice mai înalte sînt în general mai interesate și mai satisfăcute în ceea ce privește activitatea lor decât persoanele de la nivelurile inferioare. Ele sînt mai implicate de asemenea în munca lor, mai identificate personal cu aceasta, avînd atitudini mai favorabile față de organizație (79—39). Aceste concluzii pot fi apreciate ca avînd o valabilitate mai generală.

Tannenbaum consideră, sprijinindu-se pe o serie de cercetări întreprinse de diferiți autori, că există trei categorii de aspecte ale ierarhiei care dau diferențele de satisfacție și de integrare:

a) diferențele de autoritate, de putere în cadrul organizației; studiile au pus în evidență o semnificativă corelație pozitivă între satisfacția participării și cantitatea de control pe care o persoană o exercită în poziția sa organizațională. Tannenbaum explică acest fapt prin aceea că oamenii preferă în general să exercite influență



decît să fie lipsiți de putere. Cu diferențe individuale, această afirmație este evident empirică. Astfel, dintr-o asemenea perspectivă, muncitorii sînt considerați ca fiind cei mai nesatisfăcuți. O largă anchetă întreprinsă demonstrează că 98% dintre muncitorii chestionați declară că nu dețin atîta control cît ar trebui să aibă (79—39). L. W. Porter a întreprins o cercetare pe 200 de manageri în legătură cu autoritatea asociată poziției lor (79—39). Pentru a determina atitudinea managerilor, Porter a formulat patru întrebări legate de diferitele aspecte ale autorității:

- 1) autoritatea conectată cu poziția;
- 2) posibilitățile de gîndire și de acțiune independentă oferită de poziția ocupată în organizație;
- 3) posibilitățile de participare la stabilirea obiectivelor organizației;
- 4) posibilitățile de participare la determinarea metodelor și a procedurilor.

În legătură cu fiecare aspect, managerii au fost invitați să se pronunțe asupra a două chestiuni: a) cît de mult există în prezent? și b) cît de mult ar trebui să fie? Răspunsurile au fost înscrise pe o scară cantitativă: (minimum), 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 (maximum). Scăzînd pe *a* din *b*, rezultă „deficiența percepută în nevoia de realizare”. Scorurile pozitive indică faptul că subiecții respectivi nu găsesc în funcția lor autoritatea considerată a fi necesară. Toți indicii obținuți au fost pozitivi. Concluzia lui Porter este că înșiși managerii consideră că au prea puțină putere. Cu cît nivelul ierarhic este mai scăzut, cu atît diferența dintre autoritatea reală și cea dorită este mai mare. Și, invers, cu cît nivelul ierarhic este mai ridicat, cu atît această diferență este mai scăzută;

b) diferențe de statut; nivelurile ierarhice înalte oferă statute înalte: respectabilitate formală, o serie de privilegii, responsabilitate mai mare, considerație crescută, remunerație superioară etc. Toate aceste aspecte ale statutului înalt conferă totodată sentimentul stimei de sine. În acest sens, cercetările lui Porter au evidențiat de asemenea o corelație pozitivă între stima de sine conferită de propria poziție și nivelul ierarhic la care in-



dividul respectiv se plasează. Statutul nu creează numai sentimentul psihologic de satisfacție, de stimă de sine, ci chiar pe acela de sănătate somatică. Interesante sînt din acest punct de vedere cercetările lui Karl și French (79—42). Ei ajung la următoarea concluzie: „comportamentul de bolnav“ (vizite la doctor, raportarea de simptome patologice) corelează negativ cu statutul profesional așa cum este determinat de ierarhie;

c) diferențe în conținutul muncii; nivelurile ierarhice superioare oferă, în general, o muncă mai complexă, mai puțin repetitivă și fracționată, mai înalt creativă. Ele oferă deci mai multe posibilități de autorealizare. La nivelele ierarhice inferioare, dimpotrivă, există o tendință marcată ca funcțiile să ofere mai puține posibilități de realizare a propriilor capacități. Și de aici o importantă sursă de insatisfacție. Brennan relatează faptul că persoanele întîrziate mintal au fost folosite cu mai mult succes decît cele normale în munci necalificate. Alte cercetări au pus în evidență faptul că pentru muncile necalificate sau slab calificate nivelul de educație corelează negativ cu satisfacția (79—44).

Ierarhia generează nu numai diferențe mari de satisfacție și integrare, dar prin aceasta și serioase potențe de conflict. Pe lîngă cele analizate pînă acum, mai există încă trei categorii mari de surse potențiale de conflict: 1) diferențe în percepții și cunoaștere, 2) diferențe în idealuri și norme și 3) diferențe în loialitate.

1. Diferențe în percepții și cunoaștere. În general, cercetările psihologice au evidențiat faptul că percepția și cunoașterea sînt semnificativ afectate de motivație. Or, ierarhia creează motivații diferite. Apoi nivelele ierarhice diferite folosesc surse de informații diferite. Participanții de la diferitele niveluri ierarhice trăiesc în „lumi diferite“, compuse în general din oameni cu aceeași orientare mintală și psihologică. „Președintele companiei interacționează cu oameni care, ca și el, sînt mai satisfăcuți, împărtășind imaginea sa relativ roză asupra organizației. El se miră că nu toți oamenii



au același entuziasm. Persoanele din josul ierarhiei trăiesc într-un spațiu de depresiune psihologică, găsind în relațiile lor reciproce un suport pentru imaginea mai neagră pe care o au asupra organizației“ (79—46). Tannenbaum citează, pentru a sprijini această teză a sa, o serie de cercetări care merită să fie reproduse. Morse interoghează un grup de funcționari și unul de supraveghetori, ambele grupuri din aceeași instituție, asupra modului în care au loc promovările. Supraveghetorii consideră că promovările se fac în general după merit, în timp ce funcționarii consideră că factorii determinanți aici sînt „relațiile“ și norocul (79—46).

Maier, Hoffman, Hoover și Read au cerut unui grup de manageri de nivel înalt și unui grup de manageri de nivel mai scăzut (subordonații lor imediați) să descrie diferite aspecte ale muncii lor *comune*. Au constituit 58 de perechi (șef și subordonat), numărînd acordurile și dezacordurile. Rezultatele sînt expuse în tabelul următor (79—46—47):

	Acord asupra mai puțin de jumătate din subiecte %	Acord asupra aproximativ jumătate din subiecte %	Acord asupra mai mult de jumătate din subiecte %
Datoriile implicate de funcție	15,0	39,1	45,9
Obstacole în calea performanței subordonaților	68,2	23,6	8,1

Mann întreprinde o cercetare în legătură cu gradul în care superiorii și subordonații lor sînt de acord cu privire la diferitele aspecte ale comunicațiilor dintre ei (79—47):



	Sefi despre maiștri %	Maiștri despre ei înșiși %	Maiștri despre muncitori %	Muncitori despre ei înșiși %
Se simt foarte liberi să discute problemele importante ale muncii cu superiorii	90	67	85	51
Întotdeauna (sau aproape) informează dinainte pe subordonați asupra schimbărilor care vor afecta munca lor	100	63	92	47
Întotdeauna (sau aproape) cer sugestii subordonaților	70	52	73	16

Stauffer și colegii săi au găsit că ofițerii supraestimează la soldații din subordinea lor: a) dorința de a fi soldat, b) satisfacția cu funcția sa, c) importanța atașată infanteriei și d) mândria față de propria companie (79—48).

2. Diferențe în idealurile și norme referitoare la organizație. Studiile au demonstrat, de exemplu, faptul că muncitorii doresc să exercite mai mult control asupra activității lor în organizație. Nici unul dintre manageri nu dorește însă așa ceva în ceea ce privește pe muncitori. Muncitorii consideră că este de dorit o organizație mult mai democratică decât o doresc managerii. Aceste diferențe de idealuri și de aprecieri valorice-normative constituie de asemenea o puternică sursă de conflict în organizație între diferitele niveluri ierarhice.

3. Diferențe în loialitate. Participanții care ocupă locuri superioare în ierarhie este posibil să se identifice mai mult cu organizația și s-o susțină psihologic.



Liberman a făcut o cercetare foarte interesantă din punctul de vedere al variației atitudinii față de organizație în funcție de nivelul ierarhic. El a constatat că muncitorii promovați ca supraveghetori au început să manifeste mai multă loialitate față de întreprindere decât înainte. Din cauza unei crize, fiind plasați din nou ca muncitori, ei s-au întors la vechile lor atitudini față de organizație (79—53).

Este necesar să adăugăm la aceste considerente asupra ierarhiei încă un aspect esențial, care nu este luat în considerație de către Tannenbaum și nici de către alți teoreticieni occidentali. Efectele diferențiatore ale ierarhiei sînt semnificativ accentuate sau diminuate (fără a fi eliminate însă) de către structura socială globală: cu cît va exista o diferență mai mare între interesele obiective ale majorității participanților și obiectivele organizației propriu-zise, cu atît efectele diferențiatore ale ierarhiei vor fi mai accentuate, potențialitățile de conflict mai mari, și invers, cu cît comunitatea (convergența) lor va fi mai mare, cu atît efectele diferențiatore vor fi mai mici, potențialitățile de conflict mai reduse. Organizarea socialistă și cea capitalistă a societății constituie factori cu acțiune potențială importantă în ceea ce privește efectele ierarhiei asupra sistemului proceselor social-umane organizaționale. Desigur că efectele ierarhiei sînt în funcție (în foarte mare măsură) de modul concret de organizare, de intensitatea tendințelor autoritare sau democratice ale ierarhiei concrete. A spune că socialismul favorizează o ierarhie democratică participativă nu înseamnă a considera că se realizează în mod necesar un asemenea mod de organizare. Organizarea democratică, participativă nu se realizează automat, ci este produsul unei activități conștiente și fundate pe cunoașterea științifică. Ea depinde de mai mulți factori, ca, de exemplu, gradul de interiorizare a obiectivelor generale de către participanți (conștiința socialistă), existența unei forme organizaționale care să asigure o democrație, o participare efectivă, deprinderi și cunoștințe de a activa în asemenea forme organizaționale, cu alte cuvinte o cultură democratică și participativă (90).



Chiar în condițiile organizării sociale capitaliste se fac încercări de introducere a unor forme mai democratice, participative, în activitatea productivă în primul rând. Rezultatele practice care pot fi obținute în aceste condiții și semnificația lor ideologică vor fi însă discutate pe larg într-un paragraf special.

*Concurența* este de asemenea unul dintre produsele caracteristice ale ierarhiei autoritare și mecaniciste. Organizația autoritară și mecanicistă are de înfruntat două dificultăți esențiale atunci când este vorba de a determina o creștere a performanței: a) lipsa de motivație a performanței și b) neputința de a determina printr-o analiză riguroasă (ca, de exemplu, cea proiectată de Taylor) eficiența maximă care poate fi atinsă de o unitate și cu atât mai puțin de a determina posibilitățile existente de inovație. Aceste două dificultăți se întăresc reciproc. Lipsa motivației de a realiza performanța maximă și de a inova creează chiar o reacție de apărare la încercările de a determina cu precizie posibilitățile de performare și de inovare, iar neputința de a determina posibilitatea reală de performare și de inovație nu oferă baza necesară a unui sistem stimulator eficient de tip mecanicist. Această situație reprezintă în fapt dificultatea esențială pe care sistemele de stimulare o au de înfruntat într-un cadru autoritar. În ceea ce privește, de exemplu, o secție sau o fabrică unică în felul ei din punctul de vedere al produsului, din lipsa unui termen de comparație este greu de determinat, între anumite limite, dacă are o performanță mare sau mică sau dacă are sau nu posibilități de sporire a performanței prin inovație. De aceea, ca instrument al comparabilității și ca stimulent al performanței, ierarhia autoritară și mecanicistă folosește adesea concurența, fie că este vorba de concurență între diferitele întreprinderi sau de concurență în cadrul aceleiași întreprinderi, între secții, grupuri, echipe etc. În acest din urmă caz se recurge adesea la o organizare specifică: organizarea *în paralel*. Mai multe unități produc în aproximativ aceleași condiții același produs.

Până acum un deceniu sau două era foarte răspândită ideea că numai concurența poate să mobilizeze toate



resursele umane în vederea realizării unor înalte performanțe.

Factori noi, ca analiza mai atentă a lucrurilor, necesitatea de a evita o serie de procese psihosociale disfuncționale devenite tot mai grave în condițiile societății contemporane, apariția posibilității unor noi moduri de organizare care nu se mai bazează pe concurență etc., au determinat o schimbare a atitudinii și față de concurență. Supusă analizei științifice, ea și-a evidențiat mulțimea implicațiilor sale disfuncționale. Cea mai mare parte a psihosociologilor contemporani se pronunță în termeni clari împotriva folosirii concurenței ca mod suficient de eficace. Astfel, Likert consideră că stimularea competiției nu produce cel mai înalt nivel de motivație sau performanță, ci generează numeroase consecințe laterale nedorite. Mai degrabă cooperarea creează cea mai bună performanță, cel mai scăzut cost, cel mai înalt nivel de câștig și de satisfacție (52—75).

O cercetare foarte interesantă în ceea ce privește procesele psihosociale generate de concurență în cazul grupurilor a fost realizată de M. Sherif, O. J. Harvey, B. J. White, W. R. Hood și Carolyn Sherif (*Intergroup conflict and cooperation: the robbers cave experiment*, Norman, Okla. Univ. Book Exchange, 1961) (74). Cercetarea este redată pe larg de către Schein (71—80—86). Datorită interesului deosebit pe care îl prezintă concluziile cercetării, vom reda aici descrierea rezumativă făcută de Schein.

Sherif și colegii săi au organizat o tabără de copii în așa fel, încât să se formeze două grupuri competitive. Ei au cercetat efectele competiției în diferite planuri și au încercat diferite metode de a restabili relațiile de colaborare între grupuri.

*Efectele competiției intergrupuri* sînt descrise în următoarele categorii:

A. Ce se întîmplă în fiecare grup competitiv?

1. Fiecare grup devine mai coeziv și naște mai multă loialitate din partea membrilor săi. Sînt înăbu-



șite o mare parte dintre diferențele interne pentru a fi posibilă o coeziune maximă.

2. Climatul grupului se schimbă: de la un climat informal, orientat spre plăcere și satisfacție, la unul orientat spre realizarea sarcinii. Preocuparea grupului pentru satisfacerea nevoilor psihologice ale membrilor este în declin, crescând preocuparea de realizare a sarcinii.

3. Modelele de conducător tind să se schimbe de la democratic la autoritar. Grupul tolerează mai bine conducerea autoritară.

4. Grupul devine mai înalt structurat și organizat.

5. Grupul cere de la membrii săi mai multă loialitate și conformitate pentru a prezenta un „front solid”.

B. Ce se întâmplă între grupurile aflate în competiție?

1. Fiecare grup începe să vadă în celălalt mai mult un inamic decât un obiect neutru.

2. Fiecare grup începe să manifeste distorsiuni ale percepției: tinde să perceapă doar cele mai bune aspecte ale sale, negând propriile slăbiciuni; tinde să perceapă doar părțile rele ale grupului celuilalt, negând părțile lui bune. Este probabil ca fiecare grup să dezvolte un stereotip negativ al celuilalt grup.

3. Ostilitatea față de celălalt grup crește, în timp ce descrește interacțiunea și comunicația cu acesta. Din această cauză devine mai ușor a menține stereotipele negative și mai dificil a corecta distorsiunile perceptivă.

4. Dacă grupurile sînt forțate să interacționeze și să-și confrunte ideile, este probabil ca fiecare grup să asculte mai mult pe reprezentanții săi, iar nu pe reprezentanții celuilalt grup. Aceștia din urmă sînt ascultați mai mult pentru a se găsi greșeli în prezentarea lor. Deci, în aceste condiții, membrii grupurilor tind să asculte numai ceea ce susține propriile lor poziții și stereotipe.

O asemenea orientare a grupurilor este utilă pentru eficiența *intragrup* (face ca grupul să fie mai eficient și mai înalt motivat în realizarea sarcinii), dar are con-



secințe negative puternice asupra eficienței intergrup. Cu alte cuvinte, dacă asupra eficienței subunităților unei organizații relațiile de competiție pot stimula o creștere efectivă, asupra eficienței organizației în ansamblu ele pot avea consecințe negative.

Competiția generează o situație tipică „cîștig sau pierdere”. Această situație are consecințele ei psihosociale determinate.

#### C. Ce se întîmplă cu *cîștigătorul*?

1. Menține coeziunea, putînd deveni chiar și mai coeziv.

2. Tinde să relaxeze tensiunile, pierde spiritul de luptă, tinde să devină satisfăcut în sine.

3. Tinde către o înaltă cooperare intragrup. Este atent la nevoile membrilor săi și manifestă o scădere a preocupărilor pentru realizarea sarcinii.

4. Tinde să devină vanitos și să considere că prin faptul că a cîștigat s-a confirmat stereotipul său pozitiv și cel negativ al grupului „advers”. Există în aceste condiții o bază mică pentru evaluarea percepțiilor și a modalităților de acțiune ale grupului în sensul perfecționării lor.

#### D. Ce se întîmplă cu cel care *a pierdut*?

1. Dacă situația permite (unele ambiguități în decizie), există o puternică tendință ca cel care a pierdut să nege, să distorsioneze situația pierderii.

2. Dacă pierderea este acceptată, grupul tinde să se fracționeze, conflictele nerezolvate apar la suprafață, luptele se declanșează. Toate acestea au ca finalitate ascunsă găsirea unei cauze a pierderii prin transferul vinovăției.

3. Grupul care a pierdut este mai încordat, gata să muncească din greu. Este dispus să găsească pe cineva vinovat sau pe cineva de blamat: liderul, pe sine însuși, judecătorii care au decis împotriva sa, regulile jocului. Spre deosebire de starea cîștigătorului „gras și fericit”, cel care pierde este „slab și furios”.

4. Tinde către o cooperare intragrup scăzută, dă mai puțină atenție nevoilor psihologice ale membrilor



săi și manifestă o crescută preocupare pentru recupărarea pierderii prin muncă intensă.

5. Tinde să învețe mult despre sine ca grup, pentru că stereotipul pozitiv despre sine și cel negativ despre celălalt grup s-au prăbușit prin pierdere, forțându-se prin aceasta o reevaluare a percepțiilor. În măsura în care pierderea a fost acceptată realist, este probabil ca grupul să se organizeze și să devină mai coeziv și mai eficace.

După pierdere sau câștig, tensiunile dintre grupuri devin și mai mari decât în timpul competiției propriu-zise.

*Modalitățile de reducere a consecințelor negative ale competiției între grupuri* pot fi derivate din chiar analiza mecanismelor de desfășurare a acestor consecințe. Astfel, ceea ce caracterizează în mod esențial competiția este conflictul dintre scopuri, spargerea interacțiunii și a comunicației dintre grupuri; aceste fenomene permit și stimulează, la rândul lor, distorsiunile perceptuale și apariția de stereotipe mutual negative. Strategia fundamentală de reducere a conflictului între grupuri va fi de aceea următoarea: a găsi scopuri asupra cărora grupurile sînt de acord și a restabili comunicații solide între grupuri. Pentru a realiza un asemenea obiectiv se pot folosi următoarele tactici:

a) găsirea unui „inamic” comun. De exemplu, conflictul dintr-o organizație productivă între sectorul de producție și cel de vânzare se poate diminua prin accentuarea competiției organizației în ansamblul său cu alte organizații. În acest caz conflictul fundamental este deplasat la un nivel superior;

b) găsirea unor strategii de negociere care aduc în interacțiune unele cu altele nu grupurile în ansamblul lor, ci subgrupuri ale acestora. Este cazul discuțiilor dintre reprezentanți;

c) găsirea unui scop comun. În măsura în care este posibil a se formula un scop comun grupurilor aflate în competiție și în măsura, evident, în care acest scop comun poate fi considerat în mod unanim ca prioritar, efectele negative ale competiției pot fi simțitor eliminate.



Există o serie de încercări de rezolvare a conflictelor dintre grupuri în cadrul organizațiilor prin diferite metode de laborator. Așa, de exemplu, este metoda folosită de Blake și Mouton. Ei au utilizat următoarea procedură inspirată din procedeele mai generale de învățare în laborator:

1) grupurile sînt aduse în condiții de învățare. Scopul urmărit constă în exploatarea percepțiilor și relațiilor mutuale;

2) fiecare grup este invitat să discute percepțiile și atitudinile față de sine și față de celălalt grup;

3) în prezența ambelor grupuri, reprezentanții împărtășesc în mod public percepțiile despre sine și despre celălalt pe care grupurile le-au generat. În acest timp, grupurile sînt obligate să rămîna liniștite și să înregistreze;

4) grupurile se întorc în sesiuni separate și analizează ceea ce au auzit. Raporturile reprezentanților este foarte probabil a fi relevat mari discrepanțe între imaginea pe care fiecare grup și-o face despre sine și imaginea despre el a celuilalt grup. Sînt analizate cauzele acestor discrepanțe, fapt care forțează grupul să-și reanalizeze comportamentul său față de celălalt grup și consecințele acestuia;

5) se organizează o sesiune comună, în care, tot prin reprezentanți, fiecare grup expune discrepanțele pe care nu a reușit încă să le explice, încercînd să sugereze rațiuni explicative și accentuînd comportamentul actual al grupurilor;

6) abia în această ultimă fază este permisă o explorare mai deschisă a distorsiunilor existente pe baza scopului unanim împărtășit acum de a le corecta. În cadrul acestui proces sînt prezente de asemenea și ale forme de învățare: lecturi ale unor texte psihologice despre conflictele dintre grupuri, cauzele distorsiunilor percepțiilor, mecanismele psihologice de apărare etc. (71—85).

O altă metodă constă în discuții de același gen între perechi de membri ai celor două grupuri (*A* și *B*, *C* și *D* etc.). Aici fiecare membru al perechii este pus să argumenteze pentru valoarea activității celuilalt



grup. Se realizează și pe această cale o eficace reorientare a atitudinilor.

*Prevenirea conflictelor* dintre grupuri este însă preferabilă, datorită dificultăților de eliminare a conflictelor deja manifestate. Competitivitatea produce o creștere a eficienței doar pe o durată scurtă, creînd însă probleme dificil de soluționat. De aceea este preferabil a fi evitate situațiile care generează competiție, concurență. Pentru a le preveni însă este nevoie de a fi conștienți de sursele lor fundamentale. În acest sens, Schein consideră că în organizații însăși decizia de a divide munca între departamente sau grupuri diferite introduce o tendință spre competiție: pentru a face sarcina sa cât mai bine, fiecare grup trebuie să intre într-o oarecare competiție cu celelalte pentru obținerea resurselor și a recompenselor din partea autorităților supraordonate (71—85).

Pentru a preveni competiția implicată de înseși mecanismele diviziunii muncii, Schein enumeră următoarele măsuri:

- 1) o mai mare importanță dată eficienței organizației globale și contribuției subunității la realizarea acestei eficiențe. Subunitățile să fie recompensate mai mult pentru contribuția lor la realizarea eficienței globale decît pentru eficiența lor individuală;

- 2) stimularea înaltei interacțiuni și a comunicației frecvente între subunități. Recompensele să fie acordate parțial și pentru ajutorul reciproc acordat;

- 3) rotația frecventă a membrilor organizației între diferitele grupuri. Se obține în acest mod o înțelegere mai profundă a diferitelor părți;

- 4) evitarea oricărei situații de „pierdere sau câștig”.

#### 5.2.4. Ierarhia autoritară mecanicistă crește incompetența interpersonală

Chris Argyris consideră că relațiile interpersonale din cadrul organizației au o influență deosebit de importantă asupra eficacității organizației. Ideea fusese deja enunțată într-un anumit fel de orientarea relațiilor



umane. Argyris leagă însă tipul de relații dintre oameni de tipul de organizare al activității. Concluzia sa este că modul de organizare formal existent (așa, după cum se va vedea din caracterizarea sa, aceasta este de fapt ceea ce am numit ierarhie autoritară mecanicistă) are ca o consecință neintenționată a sa creșterea incompetenței interpersonale, cu toate implicațiile pe care aceasta le are (2).

Analiza pornește cu examinarea *naturii relațiilor interpersonale*. Cele mai importante teze ale lui Argyris în această privință sînt următoarele:

1. Comportamentul individual nu este întîmplător, ci dirijat de legi. În constituirea sa, *eul* are un rol organizator. Comportamentul nu este, așa cum se presupune în schema mecanicistă, în funcție nemijlocită de stimulul exterior, ci reprezintă un răspuns al eului.

2. Personalitatea este în mare parte rezultatul relațiilor interpersonale. Ceea ce reprezintă un individ este în mare măsură în funcție de relațiile pe care le întreține cu ceilalți.

3. Perceperea lumii și a sa însăși are loc printr-o serie de „mecanisme filtru” prin care sînt acceptate experiențele consonante cu sine și sînt distorsionate, negate sau respinse cele disonante. Acest filtraj constituie unul dintre comportamentele esențiale de apărare ale eului. Un procedeu de a minimiza intervenția unor mecanisme de apărare a eului îl constituie utilizarea în relațiile organizaționale a „*feed-back*-ului descriptiv nonevaluativ”, ceea ce înseamnă comunicarea unei informații despre efectele comportamentului, deciziilor etc., fără a plasa pe aceasta o judecată de valoare. De aici derivă o cerință fundamentală: fiecare individ să accepte propriul său eu și de asemenea eul celorlalți. Dacă crește această acceptare, descrește nevoia de a emite *feed-back*-uri evaluative.

4. Individul va tinde să perceapă în mod corect și să accepte ca util comportamentul său sau al altuia numai în măsura în care acesta nu constituie o amenințare a propriului său eu. Dacă comportamentul în cauză este considerat ca reprezentînd o amenințare pentru propriul eu, această situație determină o scădere a ca-



pacității de percepere lucidă și realistă ca rezultat al unei reacții de apărare. Postarea eului într-o *atitudine defensivă* constituie un fel de „orbire umană”.

5. Una din nevoile fundamentale ale omului este de a crește sentimentul acceptării de sine și de către ceilalți.

6. Este imposibil pentru o ființă umană să sporească conștiința și acceptarea propriului său eu fără ca simultan să creeze condiții pentru ceilalți să facă la fel. Apare astfel o relație puternică între sine și ceilalți. Conștiința și acceptarea propriului eu sînt imposibil de separat de conștiința și de acceptarea celorlalți. Fiecare trebuie deci să creeze condițiile ca celălalt să nu ajungă într-o poziție defensivă. Numai condițiile de cooperare sinceră și deschisă, fondate pe o atitudine pozitivă de acceptare și de stimulare a celorlalți și nu de respingere, constituie un mediu favorabil afirmării fiecărei personalități într-o direcție constructivă.

7. Este „relație autentică” relația în care individul sporește sentimentul conștiinței și acceptării de sine și de alții într-un asemenea mod, încît ceilalți pot face la fel. Aceste relații interpersonale constituie sursa unei vieți psihice sănătoase și a „creșterii” umane.

8. Dacă indivizii umani au reușit să sporească sentimentul lor de acceptare de sine, sînt create următoarele posibilități de creștere umană:

a) există o mai mare probabilitate ca cineva să fie el însuși (își va asuma conștient ideile, sentimentele sau valorile sale), permițînd și celorlalți să fie ei înșiși;

b) dacă (a) crește, crește probabilitatea ca individul să fie *deschis* la considerarea de idei, valori și sentimente noi;

c) dacă (a) și (b) cresc, crește probabilitatea ca individul să tindă să *experimenteze* și să-și *asume riscul* ideilor, valorilor și sentimentelor noi, permițînd totodată și celorlalți să facă la fel;

d) dacă (a), (b) și (c) cresc, descrește probabilitatea tendințelor contrare. Fiecare dintre acestea influențează pe celelalte într-un lanț circular și cumulativ.



9. Va avea loc o creștere umană (sporirea relațiilor autentice) dacă următoarele cresc:

a) emiterea și primirea de *feed-back* descriptiv nonevaluativ;

b) recunoașterea și ajutorarea celorlalți să-și recunoască propriile valori, atitudini și sentimente;

c) deschiderea către noi idei, valori și sentimente și sprijinirea celorlalți să se deschidă către noi idei, valori și sentimente;

d) experimentarea (și sprijinirea celorlalți să facă la fel) de noi idei, valori și sentimente;

e) asumarea riscului pentru noi idei, valori și sentimente.

10. Când deschiderea, experimentarea ideilor și a valorilor noi și *feed-back*-ul nonevaluativ au loc în mod crescut într-o organizație, se poate considera că *competența interpersonală* a participanților este în creștere (2—18—26).

După ce a fost analizată natura relațiilor interpersonale, Argyris trece la analiza *naturii organizației moderne*. Este interesant în ce măsură modul real de organizare permite sau nu apariția unor asemenea relații interpersonale. Pentru aceasta sînt expuse caracteristicile fundamentale ale organizației formale, așa cum există ea la ora actuală. Este semnificativ faptul că concluziile la care ajunge Argyris sînt convergente cu caracteristicile sistemului autoritar mecanicist așa cum sînt ele desprinse de alți autori:

1. În mod formal este postulat caracterul rațional al organizației și al comportamentului organizațional. O asemenea apreciere (care este în același timp și normativă) este incompletă și pe jumătate falsă. Omul *nu poate decide* să fie o ființă rațională în relațiile sale cu munca, cu scopurile, cu ceilalți, cu recompensele și cu pedepsele. Separarea dintre raționalitate și sensibilitate cerută de modelul clasic de organizare nu este posibilă. Ea produce în fapt o alienare a omului de sine și de ceilalți.

2. *Iraționalitatea* (adică sensibilitatea, afectivitatea) este recunoscută totuși, dar nu este tratată în mod rațional. Ea este subestimată, rău înțeleasă, oprimată.



3. Importanța *specializării* este supraapreciată. Se consideră că prin specializare se realizează cea mai mare performanță. Se ignorează însă faptul că specializarea reprezintă o sursă puternică a înstrăinării omului de sine.

4. *Puterii* i se acordă o importanță deosebită. Se consideră că activitățile umane sînt cel mai bine coordonate prin exercitarea puterii. Această este o presuposiție fundamentală a tipului existent de organizare. Cu cît se coboară în ierarhie, cu atît dependența crește.

5. Importanța *controlului* este cu atît mai mare în aceste condiții.

Organizațiile formale, caracterizate prin aceste trăsături, implică consecințe asupra relațiilor interpersonale din cadrul organizației:

1) singurele relații interpersonale admise sînt cele definite în statuturile și manualele organizației;

2) comportamentul uman este guvernat de gîndirea logică explicită;

3) subordonații vor face ceea ce obiectivele organizației cer dacă regulile și regulamentele formale sînt clare și dacă sistemul de stimulare răsplătește comportamentul logic;

4) rezolvarea problemelor și luarea deciziilor reprezintă responsabilități ale conducerii organizației. Conducerea știe și este interesată totodată în ceea ce trebuie făcut pentru ca organizația să funcționeze cît mai eficace;

5) modul de a realiza obiectivele organizaționale stă în primul rînd în puterea și poziția de autoritate a conducătorului;

6) participanții vor fi eficienți dacă nu li se cere să fie responsabili de valoarea modului lor de a acționa. Acesta este stabilit și evaluat de către superiori (2—36—37).

Caracteristic deci sistemului piramidal (autoritar) de organizare este faptul că el face o serie de presuposiții fundamentale asupra omului complet opuse celor considerate ca fiind necesare pentru realizarea unor relații interpersonale autentice și eficiente. Concepția despre om implicată în acest mod de organizare se ca-



racterizează prin trăsături ca: dependent, subordonat, supus etc., înăbuşindu-şi sentimentele sale, dar care poate fi în aceste condiţii înalt raţional.

Impactul acestor cerinţe ale organizaţiei formale asupra competenţei interpersonale este următorul: eliminarea aspectelor interpersonale şi emoţionale, în special a acelor care nu par a fi relevante pentru realizarea sarcinii. De aici decurg o serie de ipoteze în ceea ce priveşte modul de organizare a relaţiilor umane.

Se manifestă tendinţa de a se constitui o *normă organizaţională* care să-i constrângă pe indivizi să-şi ascundă sentimentele lor. Dificultăţile interpersonale vor fi fie înăbuşite, fie deghizate în probleme intelectuale, raţionale, tehnice. Primirea sau emiterea de *feed-back* despre relaţiile interpersonale va tinde să fie înăbuşită. În această situaţie, indivizii nu găsesc condiţiile necesare pentru a dezvolta competenţa lor în ceea ce priveşte relaţiile interpersonale. Se vor constitui mijloace individuale şi organizaţionale de apărare a indivizilor, care îi vor ajuta să suprimă propriile lor sentimente şi să inhibe sentimentele celorlalţi. Va apărea o marcată tendinţă ca indivizii să nu-şi permită lor înşişi sau celorlalţi să *recunoască* propriile lor sentimente. O normă curentă de acest tip este următoarea: „Nu trebuie să simţi în maniera aceasta“.

Sistemul formal de organizare, legat de asemenea valori de „raţionalitate“, interzice considerarea ideilor, informaţiilor şi valorilor care ar putea pune în evidenţă sentimente înăbuşite. Se va constitui o limitare prudentă la schemele intelectuale şi valorice existente, va scădea deschiderea membrilor organizaţiei la ideile şi la valorile noi, neobişnuite. Aceasta va determina mai departe o scădere a capacităţii şi a tendinţei de experimentare, va creşte teama de a asuma riscul, de a proba noutatea. Apare aici un proces circular care duce la o pierdere progresivă a vitalităţii organizaţiei.

Rezultatul final va fi deci următorul:

1) membrii sistemului *nu* vor tinde să fie conştienţi de impactul lor interpersonal asupra altora, ci doar de impactul lor raţional, intelectual;



2) membrii sistemului *nu* vor tinde să rezolve problemele interpersonale într-un asemenea mod, încât ele să nu se mai întâmple (2—40—42).

Din toate aceste considerente reiese clar că într-un asemenea sistem competența interpersonală va tinde să scadă. Mecanismul acesta este prezentat de Argyris în schema din pagina 218.

Să urmărim acum impactul descreșterii competenței interpersonale asupra organizației. Participanții neputând explica și prezice reacțiile umane, devin confuzi. Confuzia generează frustrare și sentimentul eșecului în relațiile interpersonale. Acestea determină o și mai mare accentuare asupra relațiilor raționale, tehnice, fapt care scade probabilitatea explorării confuziei și a neîncrederii în relațiile interpersonale. Creșterea neîncrederii generează o puternică tendință ca fiecare să-și asigure securitatea. Se dezvoltă două tendințe de aici:

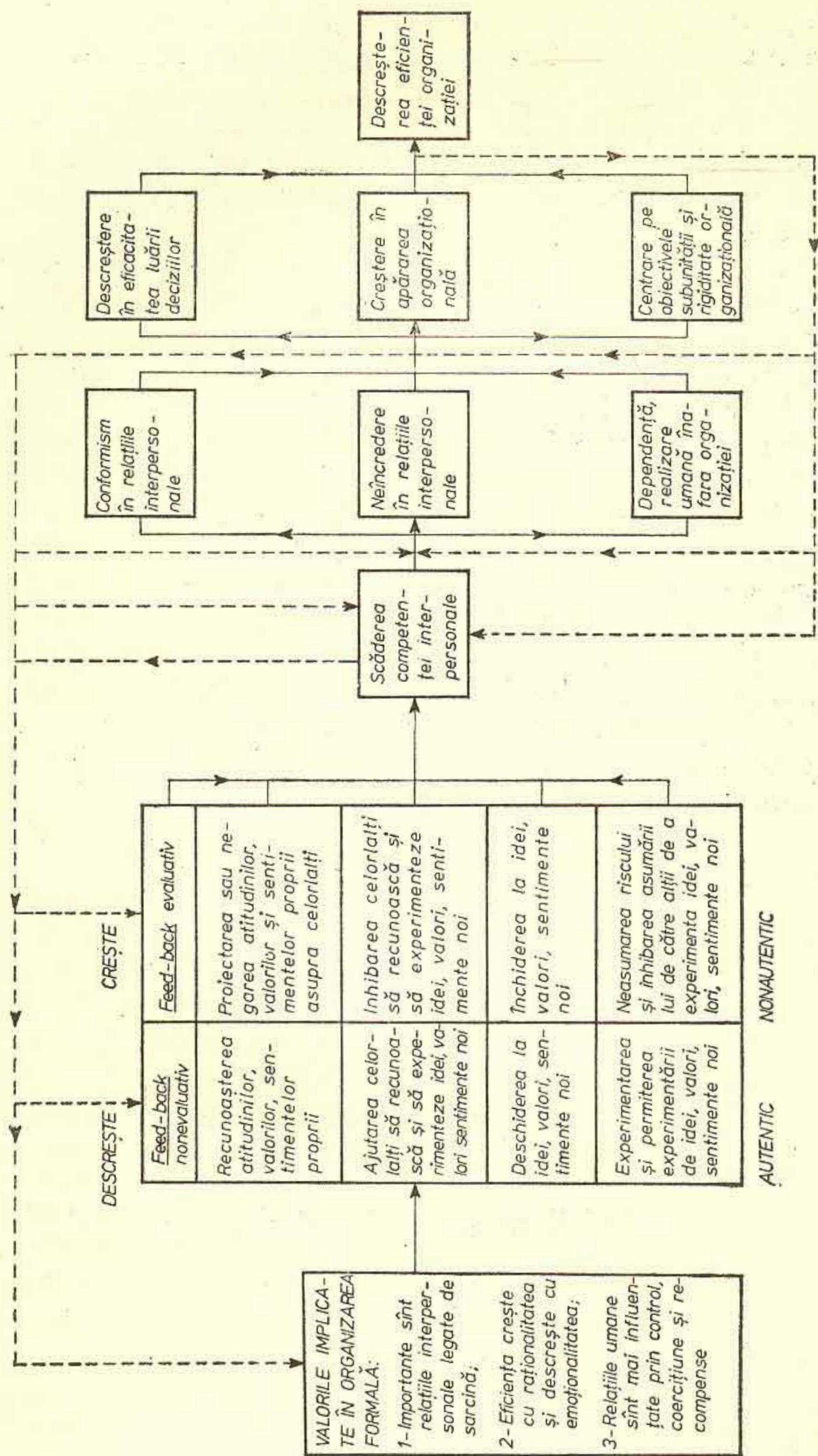
a) conformismul, șefii adunând în jurul lor oameni care sînt congruenți cu el;

b) căutarea unei realizări în afara organizației.

O oarecare realizare internă este totuși posibilă în activitățile raționale și tehnice, în măsura în care acestea sînt în concordanță cu capacitățile individuale. Realizarea în afara organizației întărește, la rîndul ei, conformismul. Toate aceste procese tind să influențeze negativ competența. Implicațiile emoționale, apărarea organizațională etc. distorsionează înțelegerea, influențînd negativ asupra calității deciziilor. De asemenea, datorită creșterii nevoii de mijloace de apărare, se accentuează tendința de centrare pe obiectivele secundare ale subunităților, de sporire a rigidității organizaționale. Pe acest fond general are loc o descreștere a eficienței organizației în ansamblu. În acest sens, Simon consideră pe bună dreptate că comportamentul organizațional de luare a deciziilor este mai curînd adaptativ decît rațional.

Există și o serie de forțe care inhibă creșterea indefinită a ineficienței organizaționale. După cum s-a putut observa, toate schemele de mecanisme cu consecințe disfuncționale neașteptate sînt completate cu mecanisme de amortizare care limitează efectele negative.





Schema relațiilor dintre organizarea formală, competența interpersonală și eficiența organizațională (După Argyris (2—43))



Acestea sînt, probabil, expresia tendinței de autoreglare a organizațiilor. Astfel, o competență rațională tehnică înaltă compensează pînă la un punct o competență interpersonală scăzută. De asemenea gradul de **blocare** a sentimentelor nu este niciodată total. Există un prag care previne scăderea indefinită a competenței interpersonale. Apoi apatia emoțională și neimplicarea, produse ale incompetenței interpersonale, fac, pe de altă parte, să scadă frustrarea sentimentelor înăbușite și cu aceasta sînt limitate consecințele disfuncționale ale ei.

### 5.3. PROIECTUL PSIHOLOGIC AL UNUI SISTEM DEMOCRATIC, PARTICIPATIV

După cum s-a văzut, cercetările de psihosociologie organizațională au ajuns la concluzia că procesele psihosociale disfuncționale detectate în realitatea organizațională nu au cauze individuale, accidentale, ci structurale.

Se cristalizează în ultimul timp tot mai insistent ideea că sursa acestor procese negative o constituie însuși modul tradițional de organizare, ierarhic autoritar și mecanicist, și că este posibilă imaginarea unui alt mod de organizare în care ele să fie eliminate. Toate cercetările acestor procese disfuncționale au parcurs în general aceleași mari etape:

- 1) detectarea procesului disfuncțional;
- 2) explicarea sa prin cauze locale accidentale;
- 3) formularea de modalități de combatere a lor fundate pe o asemenea explicație;
- 4) constatarea ineficacității acestor metode, determinată, în general, de reacția sistemului însuși la încercările de modificare;
- 5) concluzia că respectivul fenomen nu este independent, izolat, accidental în raport cu sistemul, ci produs structural al acestuia.



Confuzia dintre schimbarea izolată a unui proces organizațional și schimbarea organizării ca un sistem a fost scoasă în evidență și în critica „terapiilor” psihologice folosite în eliminarea unor fenomene organizaționale, atât a celor individuale, cât și a celor de grup. Scopul oricărei terapii psihologice constă în îmbunătățirea perspectivei pe care individul sau grupul o are asupra motivațiilor adânci ale comportamentului său, eliminarea unor mecanisme patologice psihosociale prin schimbarea motivației considerate a fi factorul primar. Or, tocmai acest obiectiv este tot mai mult considerat a fi utopic. „Chiar dacă indivizii și grupurile mici — remarcă Katz și Kahn — ies din aceste ședințe terapeutice cu o înțelegere îmbunătățită asupra lor înșiși și a celorlalți, efectele unor asemenea schimbări individuale asupra structurilor sociale tind să fie minime (45—391). Terapia organizațională se fundează, după părerea autorilor citați, pe un *sofism psihologic*. Diagnosticul de la care se pornește este fals. Comportamentul neadecvat poate să nu rezulte din lipsa de înțelegere individuală sau din variate scurtcircuite psihice. Și, chiar dacă acest lucru ar fi adevărat, este ignorată determinarea profundă a motivației.

Pentru a elimina procesele psihosociale disfuncționale din sistemele organizate este nevoie de o schimbare structurală a sistemelor. Evidențierea limitelor sistemelor autoritare mecaniciste a deschis perspectiva căutării unor noi tipuri de sisteme de organizare care să elimine prin ele însele procesele disfuncționale consistente cu sistemul tradițional de organizare. Dezvoltarea tehnicii contemporane, tendințele de dezvoltare socială, concluziile tot mai evidente ale studiilor de psihosociologie organizațională, toți acești factori au declanșat un proces de cristalizare a unui proiect de sistem de organizare fundat pe ideea de *participare*. Într-un alt studiu am încercat să formulăm o paradigmă a *factorilor* determinanți ai modurilor de organizare social-umană (90). De aceea nu vom mai insista aici asupra cauzelor pentru care organizarea ierarhică autoritară a fost inevitabilă și asupra condițiilor în care



este posibilă și necesară existența unei organizări democratice participative.

Este o certitudine aproape unanim împărtășită faptul că, în prezent, o creștere substanțială a eficacității și eficienței factorului uman al activităților organizate nu poate fi obținută decât printr-o transformare structurală a modului social-uman de organizare într-un sens participativ. Încercările de introducere în practica organizării a unor asemenea proiecte participative sînt însă limitate, ducînd la rezultate contradictorii. Asupra rezervelor teoretice și ideologice existente în ceea ce privește acest proiect de democratizare a activităților organizaționale se va insista într-un paragraf special. Ele sînt fondate, în general, pe următoarea obiecție de principiu: se repetă aceeași eroare ca în cazul terapiei individuale. Sînt tratate de astă dată organizațiile ca fenomene individuale, izolate în raport cu structura socială din care fac parte. Caracteristicile lor nu sînt strict individuale, accidentale, deci manipulabile la nivel local, ci se află într-o relație de determinare structurală cu sistemul social în ansamblul său.

În orice caz, ideea ca atare a unui sistem participativ este extrem de interesantă, constituind una dintre ideile fundamentale ale științei contemporane. Este vorba aici numai de participarea în cadrul organizațiilor, iar nu de participarea democratică la conducerea societății în ansamblu. Pentru a o înțelege mai bine este însă necesar să fie expuse, oricît de sumar, principalele etape ale constituirii sale, teoriile și experimentele care au împins gîndirea către necesitatea elaborării unui nou proiect de organizare social-umană la nivelul organizațiilor.

#### 5.3.1. De la personalitatea liderului la stilul de conducere

Procesul de conducere a fost întotdeauna considerat ca fundamental pentru orice activitate organizată. Așa se explică faptul că el a constituit încă de la început



tema centrală a teoriilor organizării. Sub influența psihologiei individuale și a unor iluzii de natură ideologică asupra importanței conducerii în organizații, primele cercetări organizaționale au fost dominate de analiza *personalității liderului*. Încă multe cărți de psihologie industrială dau liste lungi de calități de lider, ca inteligent, pătrunzător, bun judecător, echilibrat emoțional, simț al umorului etc. S-au făcut o mulțime de cercetări în scopul determinării trăsăturilor de personalitate care fac dintr-un individ un bun lider. În general, aceste cercetări au fost de două categorii:

a) fie determinate trăsăturile aceloră despre care se consideră că au fost mari conducători;

b) fie organizate grupe experimentale care își alegeau singure liderii, aceștia fiind apoi studiați.

Pe măsura acumulării rezultatelor s-a produs o pronunțată descurajare în ceea ce privește realizabilitatea unui asemenea proiect de cercetare. Tredgold, comentând aceste rezultate, remarcă faptul că multe dintre însușirile considerate oarecum indispensabile pentru un conducător nu au caracterizat în nici un fel pe unii dintre conducătorii din istorie. Hitler, Napoleon sau regina Elisabeta nu erau nici pe departe personalități echilibrate, cu simțul umorului sau al justiției. Unii dintre liderii din istorie cu cel mai mare succes au fost nevrotici, bolnavi, epileptici, lipsiți de umor, limitați, nedrepti, autoritari. Sînt cunoscuți din istorie o mulțime de lideri religioși, caracterizați de sentimentul patologic al vinovăției, lideri politici cu amăgirea irațională a omnipotenței, dictatori militari cu mania persecuției. Mari conducători ai industriei capitaliste, ca Hearst, Ford, Carnegie, Morgan etc., nu au fost deloc modele de virtute și nici măcar de normalitate psihologică. Hearst și Ford prezentau nevroze obsesionale, iar Hitler a fost paranoic (12—235).

Orientarea socială a psihologiei organizaționale a ajutat la constituirea ideii că trăsăturile liderului eficient nu aparțin unei personalități abstracte, ci sînt determinate situațional. Caracteristicile unui conducător eficace sînt determinate de exigențele variabile ale sistemului în care el conduce. De aceea cercetările s-au deplasat de la personalitatea conducătorului la tipurile de conducere:



eficacitatea și adecvarea acestora la diferite tipuri de sisteme organizate.

Cercetările întreprinse în perspectiva „relațiilor umane” au pus în evidență un nou aspect, deosebit de interesant, al conducerii: eficacitatea sa depinde nu numai de capacitățile intelectuale organizatorice și tehnice ale conducătorului, ci și de relațiile sale psihosociale cu masa participanților. Liderul are importante funcții psihosociale, de realizarea cărora depinde în foarte mare măsură eficiența globală a sistemului. Modul de conducere are influențe puternice în primul rând asupra moralului colectivului și de aici asupra tuturor celorlalte caracteristici ale organizației. Astfel, Lawsh și Nagle au găsit într-o cercetare că producția mai mare este corelată pozitiv cu atitudinea favorabilă față de superiorul imediat (80—384). Studiile de la Hawthorn au scos în evidență faptul că supraveghetorul trebuie să înțeleagă specificul relațiilor psihosociale și să acționeze în mod eficient și din acest punct de vedere. Așa, de exemplu, a devenit clar că, dacă supraveghetorul nu acționează împotriva normelor informale elaborate de grup, muncitorii nu numai că se vor simți mai bine, dar vor munci și mai eficient. În aceste cercetări își are originea și acțiunea de instruire a liderilor de la diferite niveluri organizaționale în „relațiile umane”.

Însă ideea fundamentală și cea mai fructuoasă adusă de această orientare este cea a participării. Împotriva presupuzițiilor sistemului autoritar mecanicist, cercetările conduse de E. Mayo au pus în evidență faptul că implicarea formală a membrilor organizației în luarea deciziilor și în exercitarea controlului este de natură a ameliora climatul din toate punctele de vedere.

Cercetările grupului de la Michigan (Katz, McCoby și Morse) au găsit că secțiile mai înalt productive sînt conduse de supraveghetori „centrați pe oameni”, în timp ce secțiile mai puțin productive sînt conduse de supraveghetori „centrați pe producție”. Ei au pus în evidență, de asemenea, că conducerea fundată pe un control mai general este mai eficientă decît cea fundată pe un control minuțios (80—384); (54—53).



Fleishman și Harris, cercetînd stilul de conducere, au descoperit existența a doi factori sau dimensiuni:

a) *inițiere de structură*, care constă în modul tradițional de definire a conducerii: organizează și definește activitățile de grup, definește rolul de îndeplinit al fiecăruia, împarte sarcini, stabilește modul de a face un anumit lucru, stimulează la performanță în realizarea scopurilor organizaționale, structurează deci activitatea. Este implicat un stil de conducere concordant cu descrierea formală a rolului de conducător;

b) *considerație*, care indică un comportament caracterizat prin încredere reciprocă, respect, o anumită căldură, considerarea mai atentă a necesităților participanților, încurajarea comunicațiilor reciproce etc.

Aceste două dimensiuni nu corelează negativ, ci mai degrabă sînt independente, ceea ce înseamnă că pot fi sau ambele înalte, sau ambele scăzute, sau una înaltă și alta scăzută. Dacă superiorii apreciază primul aspect (inițiere de structură), subordonații apreciază prezența ambelor aspecte (80—386). Independența acestor două dimensiuni ale stilului de conducere constituie un argument în favoarea proiectului de reconsiderare a modului de organizare: o conducere eficientă nu exclude realizarea unui climat uman, participativ.

Cruciale însă pentru noua orientare au fost celebrele experimente realizate în 1938 la Universitatea din Iowa de către Lewin, Lippitt și White asupra *stilurilor de conducere*. Ei au definit, poate mai mult sub impresia evenimentelor politice, dar și influențați de cercetările animate de E. Mayo, trei tipuri sau stiluri de conducere:

a) *autoritar*, conducătorul de tip clasic, distant, care organizează, repartizează sarcini și controlează fără a consulta pe participanți;

b) *democratic*, apropiat de participanți, care antrenează întregul grup la luarea deciziilor și la repartiția sarcinilor;

c) *permisiv (laissez faire)*, care nu intervine în organizarea și conducerea grupului, lăsîndu-l să se organizeze spontan.



Aceste trei stiluri de conducere au fost experimentate pe grupe de copii. Ceea ce interesa era determinarea fenomenelor psihosociale complexe generate în viața grupului de cele trei stiluri de conducere. Rezultatele au fost deosebit de interesante, deși nu întotdeauna clar semnificative și lipsite de rezerve metodologice. Stilul autoritar produce două tipuri de reacții:

a) apatie și dependență;

b) frustrare și agresiune față de conducător sau față de o terță persoană (deplasarea agresivității).

Prezența sau absența conducătorului are o influență deosebită asupra comportamentului copiilor. În cazul stilului autoritar, proporția de timp pe care grupul o petrece efectiv în activitatea productivă este mai mare în prezența conducătorului și mai mică în absența sa. În cazul grupului condus democratic, cantitatea de timp petrecută în activitatea productivă în prezența conducătorului este ceva mai mică decât în același caz în grupul condus autoritar, însă mai constantă, scăzând foarte ușor în absența conducătorului. În grupul condus permisiv, cantitatea de timp folosită pentru realizarea propriu-zisă a sarcinii este scăzută atât în prezența conducătorului, cât și în absența sa. Moralul grupului variază și el semnificativ în raport cu stilurile de conducere: este mai ridicat în grupul condus democratic și mai scăzut în cel condus autoritar și permisiv (51).

Rezerva principală care s-a făcut față de rezultatele acestei experiențe se referă la neluarea în considerație a variabilelor social-culturale. Experimentul s-a făcut cu copii americani, crescuți în spiritul anumitor valori. S-a demonstrat astfel faptul că copiii reacționează diferit la stilurile de conducere. Un copil crescut într-o familie autoritară, de pildă, se simte mai bine într-un grup condus autoritar decât într-unul condus democratic.

Nou în acest experiment era considerarea sistemului de procese psihosociale generat de tipul de conducere. Pe această linie s-au întreprins o mulțime de experimente care intenționau să evidențieze diferitele aspecte ale consecințelor stilurilor de conducere. Mai cităm, pentru ilustrare două asemenea experimente. Vroom și Mann au găsit că grupurile mici, caracterizate prin in-



teracțiuni reciproce mai dense, au o atitudine mai pozitivă față de o conducere „egalitară“, democratică, în timp ce grupurile mari, cu interacțiuni relativ scăzute, manifestă o atitudine mai pozitivă față de conducerea autoritară (80—390—391).

Selvin a cercetat o serie de procese generate de conducerea „persuasivă“ și de cea „arbitrară“. Ipoteza sa a constatat în faptul că conducerea arbitrară provoacă tensiuni și, în consecință, modalități de relaxare a acestor tensiuni. Pentru a testa această ipoteză, el a chestionat un grup de militari asupra stilului de conducere al ofițerilor lor și asupra măsurii în care se angajează în 17 categorii de activități independente de sarcină, care reprezintă, probabil, mijloace de relaxare a tensiunilor (sport, mâncare între mese, băutură, lupte etc.). El a găsit că militarii din grupele conduse arbitrar se angajează în 13 asemenea activități mai mult decât o fac cei din grupurile conduse presuasiv. Selvin conchide că frecvența mai crescută a angajării în asemenea activități la militarii conduși arbitrar este consecința tensiunilor mai mari produse de o astfel de conducere și exigență a mai puține prilejuri de a relaxa în activitate aceste tensiuni (79—75—76).

Dacă atunci când este vorba de un grup stilurile de conducere sînt relativ simple, în cazul unei organizații problemele se complică, apărînd o mulțime de grade intermediare. De obicei se consideră că pentru a distinge organizarea autoritară de cea democratică și de cea permisivă (un asemenea stil este mai puțin probabil a fi întîlnit într-o organizație) se poate folosi drept criteriu structura de autoritate. Katz și Kahn consideră că dacă puterea executivă este repartizată la fel în organizațiile autocratice și democratice, adică în acord cu structura piramidală de autoritate, diferența apare în distribuția puterii: ea se repartizează, în cazul tipului democratic, uniform în întreaga masă a organizației după principiul „un membru, un vot“, în timp ce în organizațiile autocratice și puterea legislativă este repartizată tot în conformitate cu piramida autorității, ea concentrîndu-se spre vîrfurile acesteia (45—211). O asemenea definire nu este însă suficient de clară și în orice caz



nu este completă. În general, în cercetările occidentale, în psihologia socială a organizării, conceptul de organizare participativă este destul de vag din punctul de vedere al extensiunii sale. Există și aici o serie de forme intermediare. De exemplu, există mari deosebiri în ceea ce privește mecanismele de realizare a participării. În această privință pot exista trei cazuri diferite:

a) organizația este democratică numai în privința luării deciziilor fundamentale (stabilirea obiectivelor, principiile de repartitie etc.), dar în ceea ce privește organizarea activității curente ea continuă să fie autoritară;

b) organizația este democratică numai în ceea ce privește activitatea curentă. Muncitorii sînt chemați să decidă singuri modul în care trebuie să realizeze activitatea de îndeplinire a obiectivelor organizației, fără a putea însă decide și în legătură cu aceste obiective. Această variantă este cea care se experimentează în țările capitaliste. Este clar că atît prima variantă, cît și a doua sînt incomplet democratice, limitate fundamental;

c) organizația complet democratică realizează o participare efectivă la luarea tuturor deciziilor semnificative, atît a deciziilor care privesc întreaga organizație, cît și a celor care privesc activitatea grupurilor de participanți. În fine, în etapa actuală există și forme pseudodemocratice care intenționează să utilizeze avantajele psihosociale ale modalităților democratice de organizare, dar, în forme mascate, să mențină controlul autoritar al puterii. Multe încercări făcute în Occident de a introduce forme democratice, participative nu au reușit tocmai din cauză că au fost parțial democratice sau chiar pseudodemocratice. În fapt, formele democratice parțiale de tipul (b) tind către forme pseudodemocratice.

În acest sens, Brown clasifica liderii democrați în democrați autentici și pseudodemocrați, iar liderii autocrați în strict autocrați, autocrați binevoitori și autocrați incompetenți. Primele două categorii de lideri autocrați vor apărea și în clasificarea lui Likert. Interesant este însă faptul că, după părerea sa, incompetența duce la



un tip specific de autoritarism, pe care Brown îl descrie în următorii termeni: „Incompetentul dă ordine fără a indica mijloacele de realizare a lor și se supără dacă ordinele date nu sînt îndeplinite. Este complet nescrupulos și minte, corupe, persecută și este înclinat să ia măsuri mai mult în sensul realizării propriilor sale scopuri“ (12—227).

Sistemele de conducere au consecințe profunde asupra întregului comportament organizațional. Lewin aprecia că în sistemele autocratice responsabilitatea se constituie mai mult la nivelul conducătorului, în cele democratice ea este a grupului ca un întreg, în timp ce în sistemele permissive ea este distribuită printre membrii grupului, ca entități separate. În general, sistemele autocratice generează mai mult un tip limitat de responsabilitate: disciplină, responsabilitate profesională cel mult; în timp ce sistemele democratice favorizează apariția unei responsabilități mai înalte: responsabilitatea eficacității și eficienței generale a activității, fundată pe însușirea obiectivelor organizaționale. Maier consideră că într-o democrație strictă grupul este acela care *vrea* să conducă, puterea organizațională fiind generată de acesta, în timp ce într-un sistem autocratic strict conducătorul trebuie să exercite controlul și să producă forța constrîngătoare (12—234).

Dacă ierarhia autoritară creează insatisfacție la nivelurile de jos, participarea este de natură a ameliora substanțial acest efect. Membrii organizațiilor *vor* să exercite controlul asupra condițiilor lor de muncă, și din această cauză găsesc în procesul participării importante surse de satisfacție: satisfacerea nevoii de autodeterminare, independență, putere; satisfacerea unor interese particulare: prin participare este mai probabil a se determina organizația să ia în considerație nevoile și interesele tuturor participanților; reducerea unor frustrări specifice poziției scăzute în ierarhie, crescînd autoritatea și statutul în organizație a tuturor membrilor, dînd de asemenea deciziilor luate o aparență mai puțin arbitrară și dezavantajoasă; produce satisfacții intrinseci: discuta-



rea unor probleme importante, sporirea complexității și gradului de creativitate al activităților prin asimilarea în cadrul muncilor de execuție a unor funcții de conducere (79—98—99).

Participarea reduce de asemenea diferențele de idealuri, percepție și loialitate generate de ierarhia autoritară, micșorând în acest fel și potențialul conflictual al organizației. Mai mult, paradoxal, prin introducerea unor forme de participare, conducerea organizației își *mărește controlul* său asupra participanților. Astfel, March și Simon consideră că în constituirea comportamentului este foarte important procesul de *evocare* a alternativelor comportamentale. De regulă, într-o situație de alegere, în conștiința celui care urmează a acționa nu sînt evocate toate alternativele obiectiv posibile, ci numai unele dintre ele. Alegerea propriu-zisă are loc între alternativele evocate, iar nu în totalitatea alternativelor obiectiv posibile. O alternativă neevocată este eliminată prin însuși acest fapt de la alegere. Creînd sentimentul participării, conducerea organizației poate controla mai eficace *evocarea* diferitelor alternative comportamentale: sînt acceptate mai ușor alternative convenabile organizației, eliminîndu-se evocarea alternativelor comportamentale disfuncționale aici. Și, invers, sistemul autoritar generează ca reacție o creștere a evocării alternativelor disfuncționale pentru organizație (54—52—53). Participarea poate constitui deci și un mijloc de manipulare mai fină și mai eficace a participanților. De asemenea, sentimentul de a lua parte la decizii determină manifestarea mai scăzută a diferențelor și a relațiilor de putere (54—52).

Participarea are consecințe structurale asupra controlului în organizație. Dintr-un control al ierarhiei prin organisme sale specializate generator de conflict, el devine un autocontrol al fiecăruia și un control al grupului. Relațiile informale tind să se apropie de cele formale. Șeful (supraveghetorul) este integrat în grup, controlul devenind mai mult o funcție a grupului decît a ierarhiei (79—100).



### 5.3.2. Grupul și decizia de grup

După cum se vede, participarea pune în primul plan nu individul conducător, așa cum o făcea ierarhia autoritară, ci grupul care ia decizii și controlează. Importanța grupului ca realitate psihosocială a organizațiilor fusese pusă în evidență de studiile de la Hawthorn. În acest context, grupul apare într-o calitate relativ nouă, ca *modalitate a participării*. În această nouă ipostază, cercetarea grupului se datorează în special orientării animate de Kurt Lewin și cunoscute sub numele de „dinamica grupului”. Aici interesează numai unele aspecte ale acestei orientări, care au contribuit esențial la apariția proiectului participativ de organizare.

Lewin a pornit de la o problemă practică: schimbarea atitudinilor și a obiceiurilor individuale. Cazul concret pe care s-au făcut experiențe era acela al atitudinilor și al obiceiurilor alimentare. În S.U.A., în timpul celui de-al doilea război mondial, a apărut necesitatea înlocuirii unor produse alimentare naturale cu unele artificiale. El a încercat mai multe modalități de schimbare, ca, de exemplu, lecturi sau discuții în grup. Rezultatele au fost uimitor de diferite. Dacă în grupurile în care s-au făcut doar lecturi despre avantajele unui nou aliment numai 30% din membri l-au cumpărat, în grupurile care au purtat discuții alimentul în cauză a fost cumpărat în proporție de 320% (49). Mai mult, cercetările ulterioare au demonstrat că în cazul discuțiilor de grup noile atitudini sînt deosebit de rezistente, adesea timpul consolidându-le. S-au întreprins de atunci numeroase cercetări în acest sens, metoda fiind utilizată și în practica socială. Rezultatele au confirmat această tendință. De exemplu, în cadrul unei campanii sanitare legate de atitudinea față de cancerul sînului, diferențele dintre grupurile de lectură și de discuție s-au menținut de asemenea ridicate. După 13 luni, diferențele au fost chiar mai mari decît după 7 luni.

Lewin explica aceste rezultate semnificativ diferite printr-o serie de cauze, și anume: discuțiile prezintă un grad de implicație sporit în raport cu lecturile; lectura nu duce la decizie, pe cînd discuția are ca rezultat cel



mai adesea luarea unei decizii în grup, iar luarea unei decizii reprezintă o puternică motivație; în fine, comportamentul depinde în foarte mare măsură de normele de grup. Dacă lecturile acționează asupra individului, discuțiile au ca subiect grupul și ca rezultat modificarea normelor de grup. În acest din urmă considerent stă de fapt factorul major care este responsabil de marea eficacitate a metodei. După părerea lui Lewin, comportamentul individual este puternic dependent de normele sociale de grup. În general, comportamentul individului nu se poate depărta prea mult de norma socială a grupului fără a întâlni dificultăți crescînde. De aceea oamenii tind să se comporte în maniere apropiate de normele grupurilor din care fac parte sau din care doresc să facă parte. Din această cauză, orice schimbare a unor deprinderi sociale trebuie să acționeze asupra grupului și prin intermediul acestuia. Experimentele au arătat că este mult mai ușor a schimba indivizii luați în grup decît dacă se acționează individual asupra lor. Atîta timp cît norma de grup rămîne neschimbată, individul va rezista la schimbare cu atît mai mult, cu cît i se va cere să se îndepărteze mai mult de norma de grup. Dacă norma de grup este modificată, rezistența principală la schimbare este eliminată.

Decizia de grup reprezintă nu numai un proces de grup, dar antrenează și o schimbare a grupului însuși. Pentru ca schimbarea să fie durabilă și nu efemeră, este necesar ca ea să se producă, după K. Lewin, în trei etape: decristalizarea vechilor norme, deplasarea la noile norme, cristalizarea acestora din urmă ca norme efective ale grupului. Decizia de grup reprezintă deci o angajare efectivă a grupului în rezolvarea sarcinilor și în controlul acestora. Ideea a fost deosebit de fructuoasă.

Așa-numita orientare *job enlargement*, despre care s-a vorbit, are la bază tocmai o asemenea antrenare a grupului la deciziile privitoare la activitatea de producție. Grupul însuși, fiind chemat să stabilească normele de productivitate și metodele de utilizat, nu le mai consideră pe acestea ca fiind exterioare, ci ca norme proprii. S-a constatat, de exemplu, că, dacă o anumită normă de productivitate introdusă autoritar a creat nemul-



țumire și convingerea că este excesiv de ridicată, grupul pus să-și fixeze el însuși o normă de productivitate a fixat una superioară, considerînd-o de astă dată ca rezonabilă. Această nouă orientare în ceea ce privește decizia se fundează și pe o altă presupuziție în ceea ce privește eficiența modurilor de organizare posibilă (a metodelor). Teoria clasică a organizării se funda pe ideea explicit formulată de Taylor că pentru fiecare operație există doar o *singură metodă cea mai bună* (*one best way*). Decizia de grup se fundează pe o cu totul altă presupuziție: un nivel înalt de eficiență poate fi atins prin diferite metode. De aceea nu este nevoie de a găsi prin analiză științifică (exterioară deci grupului care execută) metoda de urmat, ci ea poate fi lăsată în sfera de decizie liberă a grupului, acesta putînd fi eventual ajutat să realizeze o opțiune cît mai bună.

Extinderea metodei deciziei de grup la activitatea organizațională a constituit de fapt baza noilor căutări în sensul unor modalități de organizare participative. După cum ușor se poate observa, decizia de grup implică un stil de conducere democratic, participativ. Din această cauză, cele două idei sînt strîns legate atît teoretic, cît și practic.

O serie de experiențe devenite clasice au atras atenția asupra eficienței noii perspective. Experimentul lui Coch și French la Harwood Corporation, fundat pe ideea dinamicii grupului și pe procedurile democratice, este deosebit de cunoscut în această privință (79—88—89). În această corporație existau, de regulă, relații de muncă satisfăcătoare cu excepția momentelor în care, din considerente comerciale, se produceau schimbări în produse și în metodele de muncă. Era evidentă o anumită rezistență la schimbări, manifestată prin reacții negative, ca nemulțumiri, fluctuație, scăderea considerabilă a eficienței, restricția *output*-ului, sentimente puternice de ostilitate față de conducere. Coch și French au luat trei grupuri diferite și au organizat în următorul fel schimbarea: în *primul* grup, de control, schimbarea s-a produs în maniera obișnuită: noua muncă a fost normată, au fost distribuite noile norme indivi-



duale, muncitorii fiind informați că schimbarea are loc din motive de competiție; în *al doilea* grup a fost introdus un sistem de participare prin reprezentare. Muncitorilor li s-a expus planul general al schimbării. Au fost apoi rugați să aleagă un număr de operatori dintre ei care au ajutat la proiectarea noilor sarcini, făcând sugestii totodată pentru organizarea muncii. Acești operatori explică în cadrul unei ședințe tuturor muncitorilor munca nouă care trebuie realizată și îi învață noile metode. În grupul *al treilea*, schimbarea este organizată la fel ca la *al doilea* grup, numai că de astă dată la stabilirea noilor metode participă toți muncitorii. Rezultatele au fost următoarele: grupul de control, care înainte de schimbare avea o producție medie de 60 de unități, scade după schimbare la aproximativ 50 de unități, menținându-se la acest nivel. Grupul *al doilea* scade și el după schimbare, dar revine treptat după 13 zile la 60 de unități. După 32 de zile, el realizează 70 de unități. Grupul *al treilea* revine mult mai repede, depășind doar după 4 zile 60 de unități și curând după aceea 70 de unități. Diferențele participării apar și în procesele psihosociale: agresivitatea față de conducere descrește semnificativ, fluctuația scade la un nivel minim și crește sentimentul identificării cu munca și cu compania.

În 1949 Morse și Reimer organizează un experiment sub influența celui de la Harwood, dar modificat în anumite privințe (79—89—93). Experimentul are loc pe o perioadă de doi ani într-un departament al unei companii naționale de asigurări cu 500 de funcționari, având patru nivele ierarhice. Din patru divizii paralele ca muncă, două sînt organizate după un „program de autonomie”: delegare accentuată în jos a deciziilor, organizarea de decizii ale grupurilor de salariați în ceea ce privește munca lor, celelalte două divizii fiind organizate după un „program ierarhic”: creșterea controlului nivelurilor ierarhice superioare, folosirea managementului științific în analiza procesului de muncă, deciziile luate sus și transmise. Ipoteza de verificat era următoarea: programul de autonomie (PA) va fi superior ca productivitate și ca adaptare psihosocială a partici-



panților în raport cu programul ierarhic (*PI*)? Rezultatele nu au confirmat complet această previziune. Recordurile de productivitate au fost îmbunătățite în ambele grupuri: creșterea cea mai mare (25%) a avut loc în *PI*, în timp ce în *PA* ea a fost ceva mai mică (20%). Producția a crescut deci în ambele grupuri, dar *din motive diferite*. Aceste diferențe au fost evidențiate prin lansarea unei ample chestionări a participanților înainte de experiment și după doi ani de la introducerea sa. Pe scurt, modificările au fost următoarele: în *PA*, supraveghetorii au devenit a) mai informal, b) mai apropiați psihologic de subordonații lor, c) mai receptivi la ideile și la sugestiile acestora și d) practică un control mai mult general decât minuțios. Supraveghetorii din *PI* au devenit mai distanți de subordonați, evoluând în general în direcția contrară celor din *PA*. Sentimentul de autoactualizare în muncă al participanților (funcționari) și satisfacția generală în raport cu compania au crescut în *PA*, scăzând în *PI*. Au avut loc de asemenea modificări în relațiile interpersonale. 61% dintre fetele angajate în *PI* și 30% din cele angajate în *PA* considerau la sfârșitul experimentului că au avut loc schimbări semnificative în relațiile lor interpersonale în următorul sens:

Schimbări	Program de autonomie	Program ierarhic
	0/0	0/0
Mai doritori să cunoască punctul de vedere al altor oameni, mai multă prietenie	28	—
Mai multă cooperare, muncă mai bună împreună	25	—
Mai multă tensiune, nervozitate, iritabilitate, duritate, lipsă de amabilitate	16	35
Mai multă lipsă de satisfacție, fricțiuni, mai puțină cooperare	31	65
TOTAL	100	100



Motivația eforturilor productive este izvorâtă în *PA* din creșterea sentimentului responsabilității personale pentru muncă și din acceptarea standardurilor de producție ale companiei, în timp ce în *PI* eforturile productive sînt determinate de accentuarea controlului și a presiunilor ierarhice. Acest fapt i-a făcut pe autorii experimentului să considere că superioritatea lui *PI* este doar temporară.

Grupul a constituit în psihologia socială occidentală poate cea mai importantă temă în ultimele două-trei decenii, așa că în această privință există o literatură vastă, prezentată la noi de Achim Mișu (62), (63). Există însă multe probleme deosebit de importante care sînt încă puțin lămurite sau puternic controversate.

Un alt aspect al participării la deciziile de grup, care a fost intens cercetat, fiind deosebit de important în acest context, îl constituie *calitatea deciziilor* luate prin asemenea mecanisme colective. Pînă acum cîteva decenii domina părerea că deciziile individuale sînt net superioare deciziilor luate în comun. Cercetările au arătat că, dimpotrivă, în anumite condiții performanța intelectuală a grupului este cu mult superioară performanței individuale. Astfel, pe baza datelor acumulate, Schein apreciază superioritatea performanțelor grupului ca posibilă în următoarele direcții:

a) grupurile pot ajunge la concluzii care implică elemente de risc mai ridicat decît individul, care tinde să formuleze soluții mai conservatoare;

b) dacă membrii grupului sînt instruiți să lucreze în grup, timpul luării deciziei este mai scurt decît cel individual;

c) grupul este mai creativ decît individul doar în anumite împrejurări: existența unui climat nonevaluativ în grup în cazurile în care soluția cere considerarea unei game variate de informații sau cînd este necesară evaluarea complexă a consecințelor variatelor alternative (71—79—80).

Pentru obținerea unor soluții de calitate, membrii și în special liderii grupurilor trebuie să fie antrenați într-un stil de tip democratic. Maier consideră că într-un



asemenea proces este necesar să se realizeze patru condiții esențiale:

- 1) identificarea de către grup a naturii problemei;
- 2) ținerea discuțiilor orientate spre sarcină și nu orientate spre persoane;
- 3) considerarea tuturor sugestiilor;
- 4) stimularea grupului să analizeze și să evalueze cât mai complet posibil toate soluțiile sugerate.

Participarea în general și decizia de grup în special, spre deosebire de modul autoritar mecanicist (problema a fost pusă în mod explicit, după cum s-a văzut, de către Argyris), presupun o crescută competență interpersonală. Eficacitatea grupului este determinată în mod esențial de *sensibilitatea* membrilor grupului și a conducătorului formal al acestuia la problemele specifice pe care le generează grupul. În mod normal, în grupuri apar o serie de tendințe care nu favorizează o cooperare eficientă: membrii grupului omit să-și acorde reciproc atenția necesară, fiind preocupați mai mult de propriile lor necesități emoționale (statut, securitate, influență sau confort), diminuându-se astfel comunicațiile și creându-se o stare de tensiune; conducătorii pot polariza prematur opinia grupului prin proceduri parlamentare înainte de a explora suficient noile alternative; diferențele de statut sînt de natură a bloca comunicația etc. De regulă, aceste probleme fundamentale pentru activitatea de grup nu sînt conștientizate. Eficiența grupurilor depinde deci în mod esențial de înțelegerea acestor probleme și de înfruntarea lor rațională (71—75).

Problema perfecționării psihologice a individului uman în vederea unei mai bune adaptări la situația de organizație fusese pusă încă de către orientarea relațiilor umane sub forma conseierii și a terapiei individuale. Psihologia demonstrase deja că simpla *informare* (bombardarea individului cu informații) este de natură mai mult a întări atitudinile existente decît a le schimba. Pentru a determina schimbări în personalitate este necesar a se acționa mai adînc. G. Allport demonstrase că, de exemplu, în cazul prejudecăților rasiale, schimbări efective și durabile de atitudine pot fi realizate numai ajutînd pe oameni să dobîndească o cunoaștere adîncă (*insight*)



a dinamicii psihice a prejudecăților. Scopul celui care face terapia este deci personalitatea. Dobândirea de noi perspective asupra comportamentului propriu contribuie la depășirea insecurității psihice, fiind posibilă o percepere mai obiectivă a lumii și o raportare mai eficace la ea (45—393).

În prelungirea terapiei individuale s-a născut terapia de grup. Se urmărește o mai rațională participare a indivizilor la activitatea de grup, învățată ea însăși în grup. Pe această linie s-au dezvoltat tehnici complexe de învățare în laborator, dintre care cea mai sistematică și mai utilizată este așa-numitul „T-Group”. Aceste metode se fundează pe următoarele presupoziii:

1) oamenii pot învăța mai bine din experiența lor concretă;

2) faptele relevante din care pot învăța cel mai bine sînt sentimentele, reacțiile și observarea celorlalți oameni cu care ei interacționează;

3) o organizare adecvată a învățării de laborator poate depăși forțele care blochează transmiterea sentimentelor, a reacțiilor și a observațiilor;

4) obstacolele care trebuie depășite sînt în mod esențial atitudini învățate cultural (65—76). Sînt folosite diferite tehnici, ca lecturi, discuții, jucarea de roluri și analiza consecințelor lor. Obiectivul învățării este dobîndirea unei înțelegeri mai profunde a persoanei proprii și celorlalți, a propriilor motivații și sentimente, a efectelor comportamentului propriu asupra celorlalți. În general, un „T-Group” este format din aproximativ 10—15 persoane și se caracterizează prin următoarele trăsături: *nestructurat*; *fără lider* (există, de regulă, unul sau doi specialiști care prin metode nondirective ajută doar la clarificarea a ceea ce se întîmplă în grup și oferă informații factuale suplimentare); atmosfera înalt *permisivă* (pot face ceea ce le place și în special pot *experimenta*); centrarea grupului pe *autoanaliză*, folosind în mod deosebit *feed-back*-ul. Important este formarea unui grup coeziv, în așa fel încît acesta să devină cadrul de referință al membrilor (79—110), (53).



Valorile fundamentale comunicate prin învățarea de laborator sînt:

1) o asimilare crescută a spiritului de interogare și abordarea de tip diagnostic a situațiilor interpersonale și sociale;

2) o puternică implicație în valoarea comunicației oneste și deschise, înalt adecvate.

Aceste valori care fundează învățarea aici au o puternică implicație democratică. Participarea autorității formale implică, prin contrast, o limitare a comunicației în raport cu informația relevantă pentru sarcină și o sistematică excludere a sentimentelor în favoarea eficienței. Argyris afirma chiar că duce la o crescută incompetență interpersonală. De aceea rezultatele acestei învățări tind să se opună, să intre în contradicție cu exigențele sistemului autoritar mecanicist. De aceea în sistemul real ele sînt fie anulate, fie că produc schimbări structurale în întregul mod de organizare.

Diferitele cercetări au scos în evidență acest impact interesant al învățării în relațiile umane și de grup asupra organizației (71—38—39). E. A. Fleischman a găsit un fapt foarte important pentru înțelegerea acestei probleme: stilul de conducere al supraveghetorilor nu este corelat cu vîrsta, cu educația, cu mediul social etc., ci cu stilul de conducere al propriului lor șef. Cercetînd efectele unui curs de formare a supraveghetorilor în sensul dezvoltării dimensiunii „considerație” (creșterea sensibilității la sentimentele oamenilor), el a constatat un fenomen paradoxal: dacă imediat după curs supraveghetorii manifestă mai multă considerație, după un anumit timp ea scade mai mult decît înainte și, de asemenea, mai mult decît la grupul-martor. Acest efect de bumerang a fost determinat de faptul că șefii lor erau „centrați pe structură”, fapt care a generat conflict și o reacție inversă. De aici concluzia că efectele învățării depind într-un înalt grad de sistemul, de cultura, de climatul și de modelele de organizare ale organizației din care fac parte cei supuși învățării. O constatare asemănătoare o face Sykes într-o organizație care a permis realizarea unor asemenea cursuri cu supraveghetorii, dar nu a procedat simultan la o modificare a stilului său



de conducere. Urmarea a fost că a apărut o contradicție între cele învățate și comportarea reală a șefilor lor. Rezultatul acestui conflict a fost că după un an, din totalul de 97 de supraveghetori ai organizației, 20% au plecat, iar alți 25% au început să-și caute alte posturi. În general, cu cât grupurile antrenate în procesul învățării sînt plasate la nivelurile scăzute ale ierarhiei, cu atît eficiența învățării va fi mai mică. Katz și Kahn pun în evidență două dificultăți majore în folosirea conversiunii personale în schimbarea organizațională:

1) conducătorii din vârful ierarhiei tind să considere conseierea și terapia ca mai adecvate pentru subordonați decît pentru ei înșiși;

2) existența unor puternice forțe organizaționale care tind să mențină organizația într-o stare relativ stabilă. Intervine și aici evidența caracterului de sistem al organizației (45—395).

### 5.3.3. Proiectul lui Likert de sistem participativ

Proiectul unui sistem participativ apare cel mai înalt cristalizat în lucrările lui Likert (52). Acesta consideră că organizarea umană a unei organizații are un pronunțat caracter sistemic. Sînt posibile patru tipuri generale de sisteme umane:

- S1 — sistem autoritar opresiv;
- S2 — sistem autoritar binevoitor;
- S3 — sistem consultativ;
- S4 — sistem participativ de grup.

Mai multe sute de manageri au completat un chestionar, descriind departamentele cele mai înalt productive și cele mai slab productive. Rezultatele au fost următoarele: cele mai productive s-au plasat unele spre S4, altele spre S3, în timp ce departamentele slab productive au tins spre S1 (spre stînga în chestionar). Doar în jur de 1 caz din 20 un manager va plasa la 1 sau 2 rubrici (din totalul de 22 de rubrici) o unitate slab productivă la dreapta unei unități înalt productive.



Caracterul de sistem al organizării umane este înțeles de Likert într-un sens foarte strict: din punctul de vedere al proceselor psihosociale, o organizație se caracterizează printr-o mulțime de variabile, fiecare dintre acestea putând lua valori diferite. Între valorile pe care le iau aceste variabile există o înaltă dependență, fapt care dă mulțimii de variabile organizaționale caracterul de sistem. Cele patru tipuri de sisteme diferite definite de Likert sînt operaționalizate, în sensul că le este asociat un instrument de măsură. La sfîrșitul lucrării sale *The Human Organization: Its Management and Value*, Likert dă, pe lîngă o lungă listă de variabile (în jur de 100), un chestionar compus din 51 de rubrici, fiecare rubrică conținînd patru variante de răspuns, corespunzător deci a patru valori pe care le pot lua variabilele definite în cele patru tipuri de sisteme.

Mulțimea variabilelor care caracterizează sistemul uman de organizare este împărțită de către Likert în trei clase:

1. *Variabilele cauzale* sînt variabilele independente ale sistemului, care pot fi deci modificate, ducînd prin aceasta la modificarea și a celorlalte variabile, deci a întregului sistem. De la început trebuie făcută o precizare deosebit de importantă: în mod explicit, Likert introduce în această categorie numai variabilele independente care pot fi modificate *în interiorul organizației de către conducerea acesteia*, în timp ce variabilele independente care țin de contextul mai general din care organizația face parte nu sînt luate în considerație (52—29). Acest lucru, după cum se va vedea, are o importanță capitală în aprecierea proiectului lui Likert. Variabilele cauzale se referă la: caracterul structurii organizaționale, politica managerială, stilul de conducere folosit în organizație, presuposițiile fundamentale implicate în practica organizațională cu privire la motivațiile participanților, capacitățile și deprinderile comportamentale ale acestora etc. Variabilele cauzale vizează deci în primul rînd caracteristicile procesului de conducere așa cum sînt ele prezente în modul formal de organizare și în stilul de conducere.



2. *Variabilele intermediare* reflectă starea psihosocială a organizației, moralul ei într-un anumit sens: loialitatea, atitudinile, motivațiile, obiectivele în ceea ce privește performanța, percepțiile asupra capacității colective de interacțiune efectivă, de comunicație și de luare de decizii. Sînt cuprinse aici atît variabile care descriu starea de spirit a organizației, cît și comportamentul efectiv complementar acestei stări de spirit: gradul de participare reală la luarea deciziilor, gradul de inovație, de cooperare etc.

3. *Variabilele rezultatului final* descriu realizările finale ale organizației și performanțele ei: nivelul de productivitate, calitatea produselor, nivelul prețului de cost, fluctuația etc. Clasa variabilelor rezultatului final reprezintă, în linii generale, variabilele care au stat de la început în atenția celor ce au intenționat să perfecționeze organizațiile. Clasa variabilelor intermediare a fost pusă în evidență în primul rînd de către orientarea relațiilor umane. Ipoteza fundamentală lansată de această orientare constă în existența unei relații pozitive de tip cauzal între cele două clase de variabile: cu cît moralul este mai ridicat, cu atît va tinde și productivitatea să devină mai ridicată. Problema care se punea era în legătură cu factorii determinanți ai moralului. În general, moralul era considerat ca depinzînd în mod predominant de specificul procesului de conducere al organizației, dar această relație era considerată într-un mod destul de îngust: relații umane personale, unele facilitări personale acordate participanților. Deci era vorba mai mult de relații exterioare activității organizaționale propriu-zise. Cercetările acumulate de atunci au mutat accentul în mod hotărît pe însăși organizarea procesului de participare organizațională (de muncă). Meritul lui Likert constă în faptul că el pornește ferm tocmai de la o asemenea exigență. Important este modul în care se desfășoară procesul de organizare și de conducere a activității organizaționale propriu-zise. Variabilele cauzale constituie tocmai caracteristicile generale ale sistemului de conducere: autoritar sau participativ. Centrul de interes cade de asemenea pe organizarea „democra-



1

tică" a fiecărei activități la fiecare nivel al organizației. Aceasta este și cauza pentru care se preferă termenul de „participare”. Proiectul lui Likert nu constă în exigența unei democratizări a luării deciziilor fundamentale ale organizației, păstrându-se în rest organizarea autoritară de realizare a lor, ci în introducerea unui stil democratic participativ la toate nivelurile și în toate sferile activității organizaționale. Aici stă ideea fundamentală care s-a cristalizat în ultimele două-trei decenii în cercetările organizaționale și care își găsește o expresie deosebit de clară în lucrările lui Likert; aici apare însă și orientarea *ideologică* a acestui proiect. Fără a se declara în mod explicit, proiectul unui sistem participativ, așa cum apare foarte clar la Likert, implică o limitare structurală esențială. El presupune ca dat contextul structural (social) în care se constituie organizația și prin aceasta structura fundamentală a organizației. În interiorul acestei structuri (în fapt structura capitalistă a societății și a organizațiilor constituite aici) se încearcă realizarea unui proiect de organizare participativă. Și în mod special democratizarea sferei în care fiecare își duce propria sa activitate în cadrul organizației nu implică prin sine o democratizare globală a organizației, adică participarea tuturor la luarea deciziilor fundamentale ale organizațiilor. Cu precizarea acestei rezerve și totodată a limitării fundamentale a proiectului participativ, se poate aprecia valoarea sa deosebită pentru teoria actuală a organizării.

Tipurile de organizare umană vor fi deci în funcție de tipurile valorilor variabilelor cauzale, care le împrumută dealtfel și numele lor. S1 și S2 constituie tipul clasic de ierarhie autoritară, cu orientare opresivă și arbitrară (S1) sau rațional-mecanicistă și binevoitoare (S2). S3 reprezintă un tip intermediar între ierarhia autoritară și sistemul participativ, fiind mai mult tot o ierarhie autoritară, însă pseudodemocratică, prin introducerea unor tehnici mai mult sau mai puțin formale și limitate de consultare. Interesant este însă modul în care Likert caracterizează sistemul participativ (S4). Acesta are specific trei caracteristici:

- 1) *principiul relațiilor suportive;*



2) luarea deciziilor în grup și metode de control de grup;

3) dorința realizării de înalte performanțe pentru organizație.

Primele două caracteristici sînt absolut specifice tipului participativ de sistem.

Principiul relațiilor suportive este definit de către Likert în termenii următori: „Conducerea și celelalte procese ale organizației trebuie să fie în așa fel, încît să asigure o probabilitate maximă ca, în toate interacțiunile și în toate relațiile din organizație, fiecare membru, în perspectiva orientării sale fundamentale, a valorilor, a dorințelor și a așteptărilor sale, să vadă experiența ca fiind suportivă și menținînd sentimentul său de valoare și de importanță personală” (52—47).

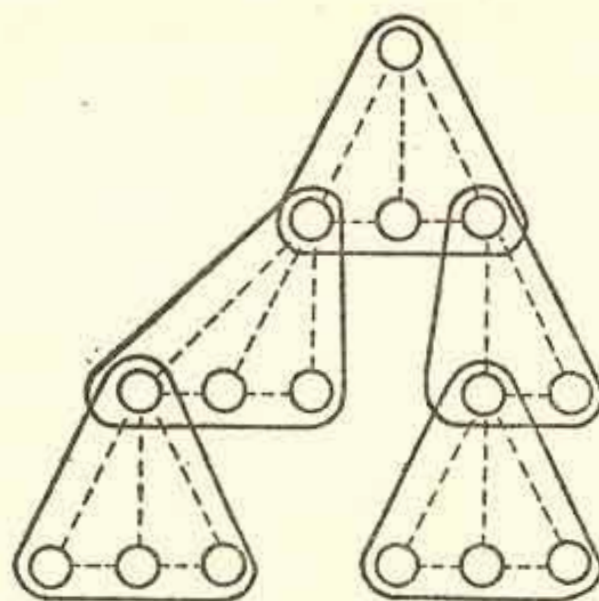
Principiul relațiilor suportive presupune, cel puțin în stare latentă, o convergență între orientarea psihologică individuală și obiectivele organizaționale. Această convergență presupusă nu este însă nici pe departe evidentă empiric. În realitate, există limite importante în realizarea ei. Este, de pildă, presupus ca realizat cel de-al treilea element: interiorizarea înaltă a obiectivelor generale ale organizației. În realitate, gradul de interiorizare a obiectivelor generale este foarte variabil la nivelul colectivității în raport, în primul rînd, cu poziția în ierarhie. Apoi organizațiile actuale, cele capitaliste în mod special, realizează un grad anumit de interiorizare a obiectivelor generale într-un mod oarecum artificial, printr-un sistem de stimulente și de pedepse (control) specific autoritar. Eliminarea acestui control este de natură a scădea într-o oarecare măsură și gradul de interiorizare a obiectivelor generale. Aici stă însă una dintre slăbiciunile fundamentale ale construcției lui Likert.

Cu cît se folosește mai mult acest principiu în practica relațiilor organizaționale, cu atît mai mult 1) forțele motivaționale care se nasc din motive noneconomicoase și cele generate de exigențe economice vor fi mai armonioase și mai compatibile și 2) forțele motivaționale ale fiecărui individ vor genera comportament cooperativ, orientat în sensul realizării scopurilor organizațio-



nale. Relațiile suportive au efecte specifice asupra eului. Ele contribuie la dezvoltarea și la afirmarea sa, evitând împingerea lui într-o situație defensivă și declanșarea mecanismelor de apărare. Caracterul suportiv al relațiilor poate fi determinat prin întrebări ca: câtă încredere și siguranță simțiți că manifestă în relațiile cu dv. superiorul dv.? câtă încredere și siguranță manifestați dv. în relațiile cu el? etc.

Structura organizațională tradițională (autoritară) nu folosește o formă de grup în organizare, ci un model de interacțiune individ-individ (*man-to-man*), și în special relația superior-subordonat la toate nivelurile ierarhice. Sistemul participativ (S4) folosește un nou model de organizare, și anume participarea se realizează prin intermediul deciziilor de grup. În locul structurii ierarhice autoritare, S4 utilizează o formă de structură rezultată din suprapunerea parțială a grupurilor (*overlapping group form of structure*). Deciziile nu mai sînt luate de către șef, fiind transmise apoi subordonaților, ci sînt luate de către grup. Relațiile dintre grupuri au loc printr-un „pinion de legătură”, adică printr-un membru al grupului care participă la grupul superior, inferior sau lateral.



Metodele de decizie și de control de grup fac pe superior răspunzător de calitatea deciziilor luate de către grup și de realizarea lor. El este responsabil de constituirea subordonaților săi într-un grup care să ia cele mai bune decizii și să le ducă în bune condiții la îndeplinire. După cum se vede, în acest tip de structură nu mai funcționează o mulțime dintre caracteristicile



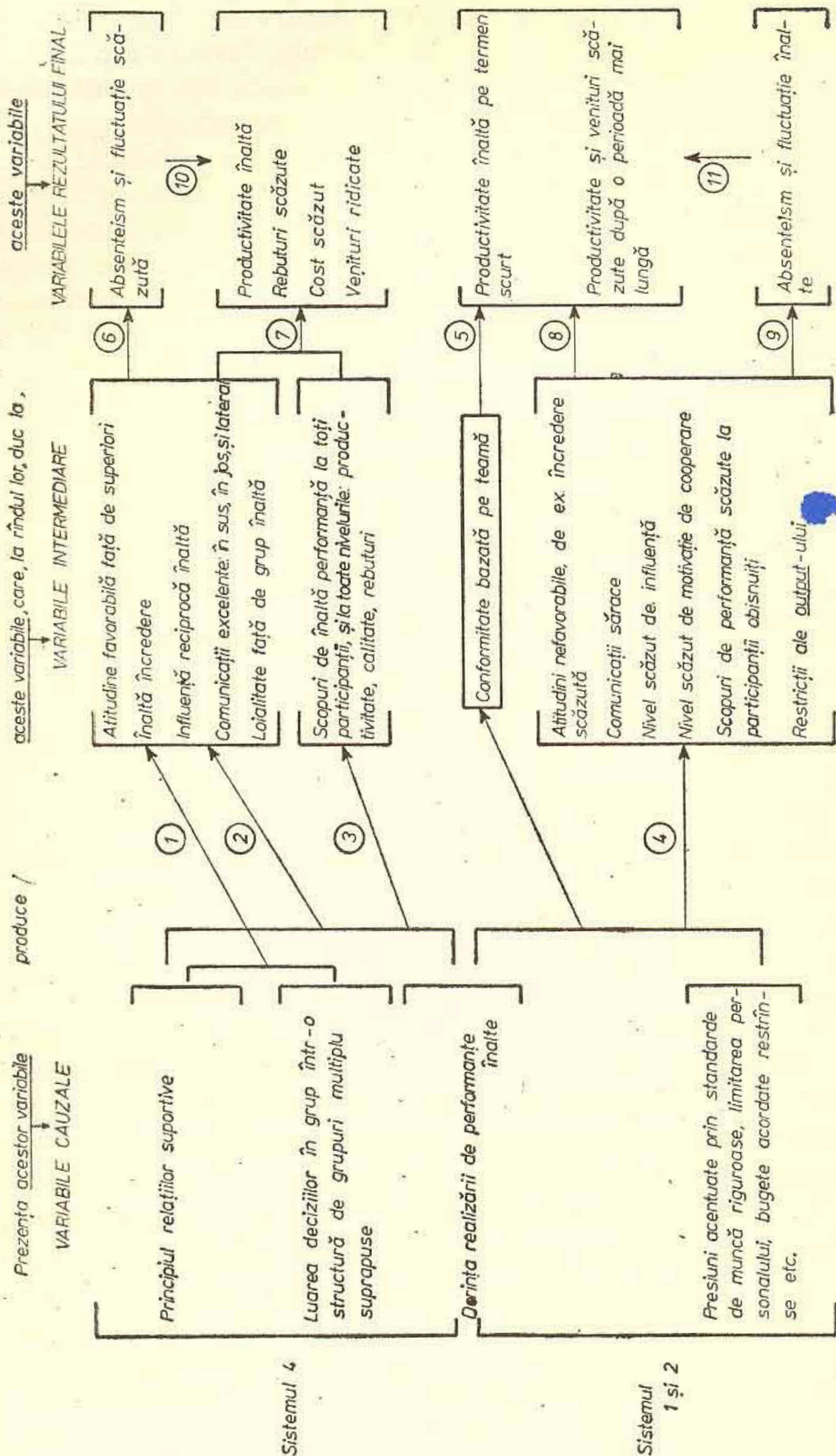
structurii ierarhice autoritare. Aspirația către performanță organizațională înaltă nu mai caracterizează, de asemenea, numai pe superiorii ierarhici, ca în sistemele autoritare, ci pe fiecare membru al organizației.

După ce a delimitat cele trei clase de variabile și în interiorul lor valorile specifice celor patru tipuri de sisteme, Likert analizează relațiile dintre ele. Modul în care are loc interrelația dintre diferitele clase de variabile se poate vedea din tabelul lui Likert, reprodus la pagina 246. S-ar putea aștepta să existe o relație pozitivă între un stil de conducere participativ, un moral ridicat și o productivitate înaltă. Rezultatele numeroaselor cercetări întreprinse după război indică faptul că relația dintre ele nu este chiar așa de simplă. Aceste rezultate derutante pot fi explicate printr-o mulțime de cauze. Una însă este deosebit de importantă după părerea lui Likert: *factorul timp*.

Obiectivul de a îmbunătăți performanțele organizaționale poate fi realizat pe două căi: una tipic autoritară (o disciplină de muncă mai severă, introducerea unor norme de muncă mai riguroase, scăderea bugetului, limitarea personalului etc.) și alta participativă, specifică lui S4. Experimentele întreprinse au arătat că are loc o creștere a performanței în ambele variante. Mai mult, prin metodele lui S1 și S2 au loc asemenea creșteri mai rapid și chiar mai substanțial. Așa stau lucrurile, de exemplu, în experimentul realizat de Katz, Kahn, Morse și Reimer. Aplicând două programe, unul tinzând către S1 și celălalt către S4, s-au obținut după un an creșteri substanțiale în ambele cazuri: 25% în primul caz și 20% în al doilea. Variabilele intermediare au variat și ele: într-un sens nefavorabil în primul caz, într-un sens favorabil în cel de-al doilea. Deci, apreciază Likert, la sfârșitul primului an de la deplasarea experimentală a variabilelor cauzale au apărut diferențe sensibile de echilibru între cele două programe. Programul în care controlul s-a realizat ierarhic și autoritar este în mod special instabil: productivitatea a crescut, dar moralul a scăzut; au crescut de asemenea absenteismul și fluctuația. În schimb, programul participativ prezenta o stare de relativ echilibru. Se poate face previziunea că



Diagrama simplificată a relațiilor dintre variabile în S1 sau S2 și S4 (după Likert)

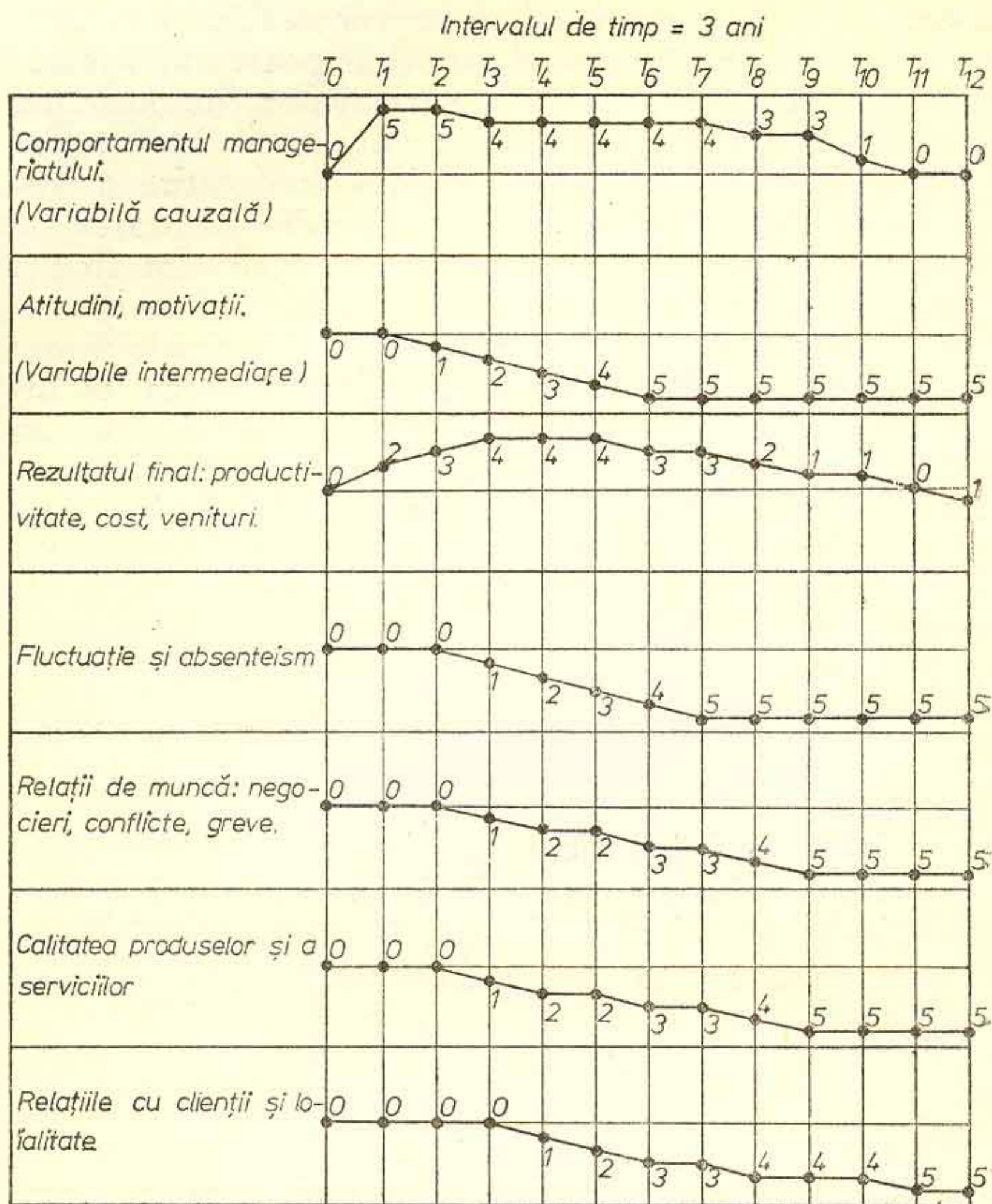




tendențele de evoluție în timp se vor desfășura către o stare mai stabilă. Programul autoritar poate atinge echilibrul fie prin îmbunătățirea variabilelor intermediare, fie prin scăderea variabilelor finale. Cum însă variabilele cauzale determină o continuă înrăutățire a variabilelor intermediare, este mai probabil ca starea de echilibru să fie atinsă prin scăderea variabilelor finale. În programul participativ, evoluția în timp duce la mărirea echilibrului prin creșterea variabilelor finale simultan cu îmbunătățirea celor intermediare. Ipoteza lui Likert este deosebit de interesantă și are șanse să deschidă o cale de cercetare care va fi intens explorată. Din această cauză o vom expune pe larg. Pornind de la experimentele existente și completându-le cu presupuziții ipotetice derivate din modelul teoretic expus pînă acum, Likert sugerează următoarele grafice ale evoluției sistemelor în timp (vezi graficele din paginile 248 și 249). El consideră că pentru a sesiza tendințele de dezvoltare ale sistemelor este nevoie de considerarea unei perioade de timp mai lungi, care să cuprindă cel puțin un ciclu al evoluției (un ciclu complet se poate presupune că durează în jur de trei ani). Intervalul de timp este împărțit în 12 subintervale de cîte trei luni. Să analizăm pe rînd ciclurile celor două tipuri de sisteme (S2 și S4).

În cazul unui program de tipul S2, după aproximativ trei-patru intervale de timp au loc o creștere maximă a producției și o scădere substanțială a variabilelor intermediare. Înrautățirea moralului, care se accentuează în a doua jumătate a primului an și în anul al doilea, generează reacții negative față de presiunile ierarhice crescute pentru îmbunătățirea performanței. Acestea sînt considerate tot mai mult ca nerezonabile. Apar stări de insecuritate, crește neîncrederea în conducerea organizației. Comunicațiile devin mai filtrate, deviate și distorsionate, fapt care acționează în sensul deteriorării procesului de luare a deciziilor. Deteriorarea și a variabilelor intermediare determină scăderea capacității organizației de a funcționa eficient. La sfîrșitul anului al doilea apare o altă modificare importantă:

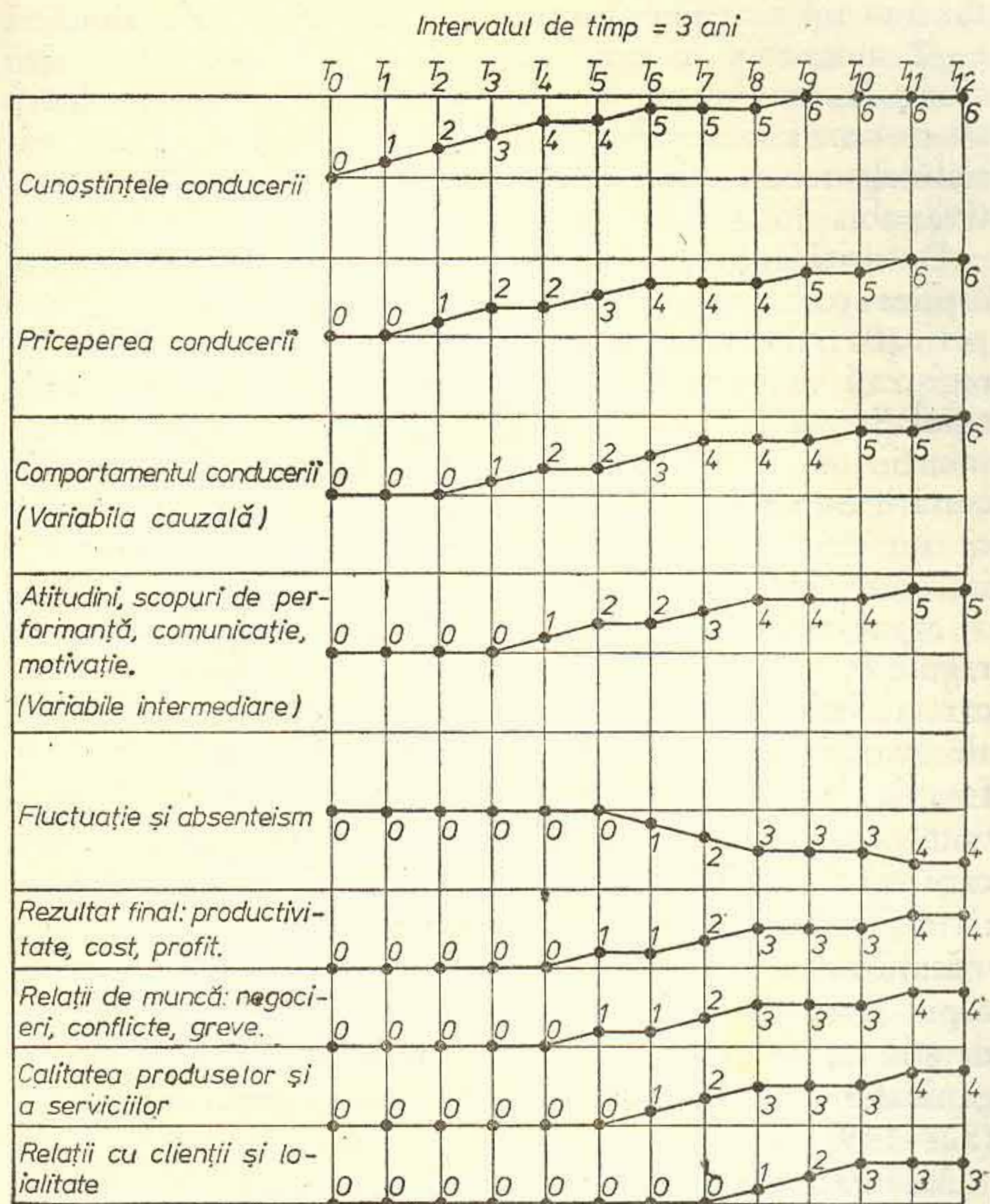




TABEL — Cum presiunile tradiționale de reducere a costurilor afectează întreaga activitate într-o companie bine organizată după S2 (După Likert)

cresc dificultățile în relațiile muncitori-conducere. În această situație, conducerea organizației începe să analizeze cauzele acestor procese negative, întreprinzând acțiuni corective. Prima măsură este reducerea substanțială a presiunilor ierarhice pentru productivitate crescută și cost mai scăzut. Uneori este schimbat și managerul, noul manager avînd ca sarcină primară nu crește-





TABEL — Cum schimbarea către S4 de conducere îmbunătățește performanța și reduce costul ((După Likert)

rea productivității, ca la începutul ciclului, ci îmbunătățirea climatului uman.

Procesul declanșat de o deplasare a organizației spre un sistem participativ (S4) are o cu totul altă orientare (vezi tabelul de mai sus). În prima etapă, conducerea de la diferite niveluri învață principiile conducerii participative. Învățarea, dobândirea deprinderilor și a priceperii de a organiza participarea, ca și răspîndirea aces-



tui nou tip de comportament la toate nivelurile, durează 1—2 ani; abia în anul al treilea rezultatele învățării ajung la maximum (6). Variabilele intermediare încep să se amelioreze substanțial în anul al doilea, iar variabilele rezultatelor finale cunosc o creștere semnificativă abia în a doua parte a intervalului.

Datorită faptului că procesul de îmbunătățire a condițiilor psihologice ale organizației se desfășoară pe o perioadă relativ lungă de timp și că nu există indici înregistrați ai acestor modificări, adesea conducătorii de tipul S4 nu sînt apreciați de superiorii lor. Rezultatele muncii lor „nu se văd“. De aceea ei pot întâmpina dificultăți. Superiorii acestor manageri le reproșează faptul că nu există presiuni ierarhice care să aibă rezultate imediate. De aceea, pentru a aprecia la justa sa valoare o organizație, sînt necesare măsurători periodice (de regulă la un interval de un an) a principalelor variabile caracteristice. Intervalul la care sînt necesare măsurători ale variabilelor psihosociale ale organizației sînt în funcție de mai mulți factori, dintre care cel mai important este gradul de complexitate a muncii. O activitate care solicită o implicare a omului total (de exemplu activitățile de cercetare) necesită intervale mai mici între măsurători, deoarece aici atitudinile nefavorabile duc mai rapid și mai puternic la scăderea productivității. Un om de știință, de exemplu, care are resentimente față de organizație sau față de conducere devine rapid neproductiv (52—149).

Măsurătorile variabilelor rezultatului final de care dispun organizațiile în general oferă „informații“ după ce faptele au avut loc. Ele rezolvă problemele cînd este deja prea tîrziu ca ele să fie prevenite printr-o acțiune corectivă. Apoi aceste măsurători nu indică cauzele proceselor negative. Doar măsurarea variabilelor cauzale și a celor intermediare oferă informații suficiente pentru a descrie starea internă a organizației, depistarea surselor potențiale de procese negative. De o importanță deosebită sînt variabilele cauzale. Ele oferă o bază solidă pentru a face predicții asupra evoluției organizației ca sistem social.



Măsurarea variabilelor intermediare și a celor cauzale este destul de dificil de realizat într-un sistem de tipul S 2. Chiar atunci când ele sînt măsurate, scopul este cu totul diferit. Dacă în S 4 măsurarea sistematică a tuturor variabilelor are ca finalitate construirea unei organizări umane înalt eficace și motivate, în S 2 măsurarea opiniilor și atitudinilor participanților este folosită de către conducere doar pentru a ști dacă moralul organizației nu a devenit serios nefavorabil (52—131—132). Folosirea neadecvată și limitată a măsurătorilor de opinie și de atitudine în S 2 decurge din însăși presuposiția fundamentală a sistemului. Obiectivul său central este de a obține o înaltă productivitate, înalt profit, cost scăzut și, *dacă este posibil*, să mențină satisfăcuți pe participanți. Este deci implicată ideea că obținerea unei înalte productivități și realizarea unei stări de satisfacție pentru participanți sînt două activități separate, mai mult sau mai puțin nelegate, ale conducerii, prima fiind considerată mult mai importantă decît a doua. Abordarea „relațiilor umane”, raționează Likert în continuare, constituie modul tipic pentru S 2 de abordare a problemelor. De aceea ea nu a reușit să atingă ceea ce era cu adevărat fundamental (52—132).

S 4 este un sistem deosebit de fragil, putîndu-se distruge relativ ușor. Dacă construirea unui asemenea sistem se întinde pe 3—4 ani, este suficient ca în fruntea respectivei organizații sau departament să fie pus un conducător cu un stil de conducere autoritar ca în 1—2 ani să se fi stricat tot climatul participativ. Mai mult, participanții, obișnuiți cu stilul de muncă participativ, se simt și mai frustrați și insatisfăcuți prin revenirea la un sistem ierarhic autoritar.

Ceea ce este deosebit de important în analiza lui Likert este faptul că ea nu se oprește la relația dintre variabilele psihosociale și variabilele eficacității organizației. Un loc important este acordat cercetării relației dintre procesele psihosociale din organizație și formele de organizare la care recurge organizația. Likert exprimă clar o idee, implicată dealtfel în toate cercetările organizaționale din ultimul timp: modul de organizare



este în funcție de caracteristicile proceselor psihosociale organizaționale. De exemplu, în condițiile în care aceste procese psihosociale tind să ia valori negative, modul adecvat de organizare a conducerii, coordonării și cooperării este cel ierarhic autoritar, care pune accentul pe definirea formală a relațiilor dintre participanți și pe controlul sever exterior al activității acestora. Acest mod de organizare ridică însă numeroase dificultăți din ce în ce mai grave pe măsura creșterii complexității muncii și deci a exigențelor sporite de cooperare și de coordonare tot mai fină.

Pentru a realiza o soluție satisfăcătoare a problemelor coordonării funcționale, Likert consideră că este necesară realizarea a patru condiții referitoare la procesele psihosociale desfășurate în interiorul organizației (52—158):

- 1) un înalt nivel de comportament cooperativ atât între superiori și subordonați, cât mai ales între colegi. Atitudine favorabilă și încredere între membri;

- 2) o structură organizațională și capacități necesare pentru rezolvarea diferențelor și a conflictelor în vederea realizării unor soluții creative;

- 3) existența capacității de a exercita influență și a crea motivație și cooperare fără a se recurge la formele tradiționale de autoritate;

- 4) condițiile luării deciziilor și a realizării lor trebuie astfel organizate, încât fiecare să realizeze bine sarcina sa când are doi sau mai mulți superiori.

În ierarhia autoritară, aceste condiții nu pot fi realizate, aceasta implicând următoarele:

- 1) în mod formal este specificat faptul că fiecare nu poate avea decât un singur șef;

- 2) produce competiție și conflict în relațiile dintre colegi și apatie și resentiment la subordonați;

- 3) nu reușește să facă uz efectiv de forțele motivaționale necesare realizării unei atitudini de cooperare și de coordonare efectivă.

După cum s-a văzut în analizele anterioare, între modul de organizare ierarhic autoritar și o serie de valori negative ale proceselor organizaționale există o re-



lație circulară. Dacă acestea din urmă fac necesar un mod de organizare ierarhic autoritar, el întărește și fixează valorile negative ale proceselor psihosociale, întărindu-și deci propria sa bază. Aceeași relație de întărire circulară, dar în sens contrar, apare și în cazul sistemului participativ. El nu se poate realiza efectiv decât pe baza unor valori pozitive ale proceselor psihosociale, amplificând, la rândul său, aceste valori. De aceea construirea unui nou mod de organizare trece printr-o etapă intermediară, în care are loc o perfecționare simultană a ambelor elemente.

S 4 se fundează pe un cu totul alt tip de coordonare și de cooperare decât celelalte tipuri de sisteme. Likert dezvoltă aici cunoscuta idee a *structurii formate din grupe de decizii parțial suprapuse*. În această structură fiecare membru al unui grup are suficientă posibilitate de a influența deciziile grupului din care face parte. Prin acest fapt, lucrurile se modifică structural. Coordonarea este realizată în primul rând prin grupuri de decizie constituite din mai multe linii funcționale (*cross-functional group*), adică grupuri în care sînt reprezentați membrii de la același nivel, dar din mai multe linii funcționale. Într-un sistem de tipul 2, caracterizat prin relațiile persoană-persoană, fiecare participant la un asemenea grup de coordonare va fi obligat să se manifeste ca reprezentant al șefului său, fapt care îl împiedică să contribuie creativ la luarea deciziilor. O asemenea bază de pornire face ca diferențele de puncte de vedere să nu poată fi soluționate constructiv, în sensul obiectivelor majore ale organizației, ci, polarizînd relațiile, sînt impuse soluții de tipul negocierilor, antrenîndu-se o perspectivă de „pierdere sau câștig”. Dacă, de exemplu, decizia luată este constructivă, creînd modificări în funcționarea departamentelor, subordonații care au participat la elaborarea ei se vor găsi într-o situație extrem de dificilă, deoarece ei trebuie să-și convingă superiorii de a-și modifica deciziile lor într-un sens favorabil organizației, dar care poate face mai dificilă munca respectivului departament. Or, acest lucru nu este probabil într-un sistem ierarhic autoritar. Din acest motiv, „grupul interfuncțional” nu poate fi o soluție



utilă de coordonare în S 2. El poate însă funcționa efectiv în S 4. Aici fiecare participant al unui asemenea grup vine cu informația specifică liniei sale funcționale, iar decizia luată colectiv se orientează în sensul considerării constructive a tuturor punctelor de vedere, subordonat însă obiectivelor generale. Devine posibil în acest caz evitarea determinării deciziilor de către interesele înguste ale diferitelor subunități. În S 2 apare un fenomen contrar: problemele cele mai importante tind să nu fie cele ale organizației în ansamblul ei, ci ale unităților sale. De regulă, subordonatul se prezintă șefului ierarhic cu problemele sale și încearcă să obțină soluționarea acestora cât mai favorabilă subunității pe care o reprezintă. Obiectivul central al subordonatului este de a obține o decizie care facilitează performanța efectivă a unității sale, indiferent de semnificația acesteia pentru organizația globală. Dimpotrivă, când deciziile sînt luate în grup, ele sînt realizate cu o orientare mai largă, punîndu-se mai mult în termenii nivelului superior. Acesta este motivul care îl determină pe Likert să conchidă că în S 4 sînt luate soluții mai bune pentru întreaga organizație, în timp ce în S 2 soluțiile luate sînt, de regulă, mai bune pentru subunități (52—182). Acest lucru face ca dificultățile de coordonare să fie agravate într-un sistem ierarhic autoritar, în timp ce un sistem participativ conține structural posibilitatea depășirii lor constructive.

În fine, sistemul participativ, spre deosebire de cel ierarhic, este mult mai mobil, putînd constitui rapid grupuri ad-hoc care să soluționeze cu maximă eficacitate problemele noi intervenite. În sistemul ierarhic autoritar, această posibilitate este practic nulă, rezolvarea noilor probleme fiind fie împinsă la nivelele superioare, fie încredințată unor organisme speciale, care mai întîi trebuie constituite formal. Condițiile societății contemporane cer forme suple, flexibile de organizare, calitate care nu este realizată de organizațiile tradiționale, rigide și imobile.



#### 5.3.4. Limitele teoretice și social-ideologice ale proiectului participativ constituit în teoria occidentală a organizării

Deși nimeni nu contestă caracterul pozitiv teoretic și practic al căutării de noi modalități participative de organizare, există numeroase rezerve față de unele dintre premisele sale teoretice și față de condițiile aplicabilității reale. Aceste rezerve sînt întărite și de o evidență empirică: deși s-au obținut unele rezultate experimentale pozitive, se manifestă o rezistență puternică din partea realității organizaționale la schimbarea în sens democratic și participativ. Așa se explică faptul că una dintre problemele cărora li s-a acordat o deosebită atenție este tocmai rezistența organizațiilor la schimbarea în sens participativ. Din acest punct de vedere există două atitudini diferite: susținătorii teoriei care în general pun în evidență o serie de rezistențe mai mult de ordinul mentalității, deci ușor de depășit, și cei care, mai puțin optimiști, scot în evidență o serie de dificultăți structurale, care pun în discuție însăși posibilitatea realizării integrale a unui asemenea proiect. Experiența dezamăgirii care a urmat entuziasmului inițial stîrnit de orientarea relațiilor umane îndeamnă la concluzii cumpătate și în acest sens.

Rezistențe provenite din mentalitatea tradițională se referă la următoarele aspecte:

a) muncitorii formați în condițiile organizațiilor ierarhice autoritare manifestă puțin interes, responsabilitate și inițiativă, avînd o atitudine pasivă. Pentru introducerea eficientă a unor moduri participative este necesară și o deplasare a atitudinii tuturor participanților;

b) subzistă apoi ideea greșită că o organizație trebuie mai întîi să ajungă la un înalt nivel de productivitate prin metodele clasice autoritare și apoi să se modifice, devenind participativă. În realitate, o asemenea procedură, prin scăderea valorilor variabilelor intermediare, face practic imposibilă introducerea unor forme participative;

c) experiența imediată a managerilor susține mai mult punctul de vedere tradițional decît cel participativ. O



conducere autoritară produce o creștere imediată a productivității. Inexistența unor modalități sistematice de măsură a variabilelor psihosociale ale sistemului împiedică conștientizarea efectelor negative de lung termen ale acestui stil;

d) managerii preferă să fie într-o poziție de control, considerând că participarea muncitorilor amenință puterea, deci și interesele lor. Această apreciere e susținută de ideea eronată că distribuția puterii într-un grup sau organizație este similară cazului jocului cu suma zero: creșterea puterii unui participant este însoțită de o scădere automată a puterii celorlalți. Dacă acest lucru este valabil într-o oarecare măsură în sistemul ierarhic autoritar, el nu mai este valabil în sistemul participativ. În acesta are loc o creștere simultană a puterii și a controlului tuturor membrilor. Se citează o serie de cercetări care duc la o asemenea concluzie: creșterea influenței muncitorilor nu constituie o amenințare pentru manageri, ci, dimpotrivă, duce la realizarea unei performanțe mai ridicate (79—94—97).

Mulți oameni de știință occidentali exprimă însă o serie de rezerve fundate mai mult pe factorii structurali ai realității. Este sau nu posibil în condițiile reale existente (ale societății capitaliste deci) să se realizeze un asemenea tip de organizare? H. Simon remarcă, de exemplu, că realizarea unei asemenea posibilități se fundează pe presupuziția crucială a unei comunități substanțiale de interese între conducere și participanți. Or, această comunitate de interese nu se poate postula ca fiind dată, ci depinde de o serie de circumstanțe politice și economice.

Pentru a fi realizate decizii de grup eficace, consideră Katz și Kahn, este necesar să fie îndeplinită o condiție majoră: deciziile în cauză să fie înalt semnificative pentru cei care le iau. „Muncitorii nu sînt însă, în general, așa de interesați în a face profituri mai mari pentru manageri cum sînt interesați în obținerea unor condiții de viață și de muncă mai bune sau o securitate profesională sporită” (45—401). Dacă nu se oferă o arie de libertate suficientă în organizație pentru a fi promovate toate interesele, decizia de grup



poate să fie complet inefficientă, putînd să aibă chiar efecte de bumerang. A cere să se investească timp și energie în discutarea unor lucruri mărunte în timp ce problemele cu adevărat importante sînt scoase din discuție este de natură a genera „furie“ (45—401).

În mod onest, mulți cercetători își pun întrebarea fundamentală din punctul de vedere al implicațiilor ideologice și etice ale proiectului participativ: „Aduce această perspectivă un răspuns solid la aspirația de a introduce o democrație efectivă în organizațiile productive? Este ea o modalitate de a umaniza munca... sau este o încercare de a deghiza realitatea aspră a vieții organizaționale și de a manipula pe muncitori, submi-nînd totodată loialitatea lor față de syndicate?“ (79—102).

Pe aceeași linie, Strauss remarcă faptul că, dacă participarea și decizia de grup rezolvă unele probleme, ea generează totodată și alte probleme noi: participarea duce la o mai mare coeziune, dar aceasta poate fi o coeziune împotriva conducerii; participarea poate crea așteptări de lărgire continuă a ei, pe care însă conducerea nu le mai poate satisface (79—102).

În fine, proiectul lui Likert accentuează ceea ce s-ar putea numi o democrație „locală“: participarea la deciziile nivelelor imediat superioare. Desigur, acest aspect este foarte important pentru realizarea unui sistem participativ democratic, dar nu este suficient. Ea trebuie completată cu participarea la luarea deciziilor fundamentale ale organizațiilor. Însă aceasta nu mai este o variabilă manipulabilă la nivelul fiecărei organizații în parte, ci depinde de tipul structurii sociale.

#### 5.3.5. Aplicabilitatea proiectului de organizare participativă în societatea contemporană

Există în societatea contemporană o serie de forțe care cer noi moduri de organizare în toate sferele vieții social-umane, și în special în sfera organizațiilor. Dezvoltarea tehnicii a dus la o situație cu totul nouă. Pe de o parte ea a adîncit specializarea și diferențierea funcțio-



nală, ajungându-se în fața unor probleme complexe de conducere, coordonare și cooperare, la care sistemul ierarhic autoritar tradițional nu poate oferi soluții satisfăcătoare. Pe de altă parte, ridicarea complexității muncii cere o atitudine de implicare crescută din partea participanților. Accentul special pus pe eficacitate în societatea contemporană (atât în cea socialistă, cât și în cea capitalistă) împinge pe primul plan factorul uman. Dezvoltarea societății în ansamblul ei sub aspectul condițiilor materiale și al celor politice-ideologice, morale și culturale întărește aspirația profundă a maselor de oameni ai muncii de a avea cu totul un alt loc și rol în activitățile sociale organizate, și în primul rând în sfera muncii. Omul însuși tinde tot mai mult să ocupe locul central în sistemul de valori al societății contemporane. Toți acești factori determină necesitatea ca omul să dobândească o altă poziție în organizație. Sistemul ierarhic autoritar tradițional nu permite din nici un punct de vedere o reevaluare a omului în organizație. Este deci de înțeles de ce în cercetările organizaționale se constituie tot mai mult conștiința necesității proiectării unor noi forme de organizare social-umană a organizațiilor care să satisfacă multiplele cerințe puse de societatea contemporană. Și nu este întâmplător faptul că cercetările din ultimile decenii din acest imens câmp de activitate științifică converg către proiectul unei organizări democratice și participative.

Dacă aspirația către descoperirea unor noi forme de organizare, mai umane și mai eficiente, se constituie pe o puternică necesitate obiectivă, realizarea efectivă a acestui proiect are de întâmpinat multe dificultăți structurale. Ar fi absurd să ne îndoim că aceste cercetări nu vor influența într-o oarecare măsură realitatea organizațională din țările capitaliste, așa cum, dealtfel, a influențat și orientarea relațiilor umane. Este însă tot așa de evident, nu numai pentru cercetătorul marxist, ci și pentru omul de știință onest din Occident, că realitatea capitalistă conține obstacole structurale în realizarea integrală a proiectului de organizare participativă. Ideea participării ca atare nu mai este însă la ora actuală contestată de nimeni. Se consideră în mod



unanim că ea reprezintă viitorul în ceea ce privește organizarea activităților sociale.

La nivelul cunoașterii științifice, societatea capitalistă s-a depășit pe ea însăși, elaborând un proiect de organizare social-umană care nu poate fi realizat decât prin transformarea sa structurală. Ideea participării, dusă la ultimele ei consecințe, atinge organizarea capitalistă în punctul ei nevralgic fundamental. Nu poate fi ignorat totodată nici faptul că un asemenea proiect este folosit, în măsura în care este posibil, ca instrument ideologic-teoretic, dar și practic, de integrare socială capitalistă. Dezvoltarea însă a cercetării științifice prin logica sa riguroasă tinde să ducă și în această privință la demistificare. Se poate spune că nu numai istoria, ci și știința a început să lucreze pentru socialism. Proiectul unei organizări democratice și participative găsește în socialism o bază de aplicare excelentă. Mai mult. Există o semnificativă congruență între căutările teoretice ale psihosociologiei occidentale și practica organizării socialiste. Încă de la început, societatea socialistă a tins să realizeze un mod de organizare structural diferit de cel clasic ierarhic autoritar, un mod de tip democratic și participativ.

Principiul centralismului democratic reprezintă din acest punct de vedere o bază structural diferită de organizare. Din această cauză, pentru cercetările noastre de psihosociologie organizațională, proiectul unui nou mod de organizare participativ este mult mai actual. Dezvoltarea și perfecționarea societății socialiste cer tot mai imperios o dezvoltare a cercetărilor științifice tocmai în acest sens. În numeroase rînduri, conducerea noastră de partid și de stat a accentuat necesitatea perfecționării continue a formelor de organizare a societății, în sensul lărgirii continue a conținutului lor democratic, participativ (19). Cercetările științifice întreprinse pe plan mondial în această direcție, după ce, evident, au fost stabilite limitele lor teoretice și ideologice, constituie o sursă teoretică foarte utilă de valorificat.



1. Allen, V. L., *La doctrine de l'empirisme et l'étude des organisations*, in „L'Homme et la Société“ nr. 15/1970.
2. Argyris, Chris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, The Dorsey Press, 1962.
3. Argyris, Chris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York, Wiley, 1964.
4. Barel, Y., *Prospective et analyse de systèmes*, Travaux et Recherches de Prospective, DATAR, 1971.
5. Barnard, Ch., *A Definition of Authority*, in *Reader in Bureaucracy*, Merton, Gray, Hockey and Selvin (eds.), ed. 3, Columbia University, 1968.
6. Barnard, Ch., *The Function of Status Systems*, in *Reader in Bureaucracy*, Merton, Gray, Hockey and Selvin (eds.), ed. 3, Columbia University, 1968.
7. Bass, B. M., *Organizational Psychology*, Boston, 1965.
8. Bennis, W. G., *Toward a „truly“ scientific management: the concept of organizational health*, in „General Systems Yearbook“ nr. 7, 1962.
9. Berelson, B., Steiner, G. A., *Human Behavior. An Inventory of Scientific Findings*, Harcourt, Brace & World, 1966.
10. Bolle de Bale, M., *Relations humaines et relations industrielles*, Bruxelles.
11. Loudon, R., *La Crise de la Sociologie*, Paris, Librairie Droz, Genève, 1971.



12. Brown, J.A.C., *The Social Psychology of Industry*, Penguin Books, 1967.
13. Cain Smith, P., Cranny, C. J., *Psychology of Men at Work*, în „Annual Review of Psychology“, vol. 19/1968.
14. Charter, Ch. E., *The Efficiency of Universities*, „Higher Education“ nr. 1/1972.
15. Ceaușescu, Nicolae, *Raport la Conferința Națională a P.C.R., Decembrie 1967*, București, Editura politică, 1968.
16. Ceaușescu, Nicolae, *Expunere cu privire la programul P.C.R. pentru îmbunătățirea activității ideologice, ridicarea nivelului general al cunoașterii și educația socialistă a maselor, pentru așezarea relațiilor din societatea noastră pe baza principiilor eticii și echității socialiste și comuniste. 3 noiembrie 1971*, București, Editura politică, 1971.
17. Ceaușescu, Nicolae, *Expunere la deschiderea colocviului privind problemele științei conducerii societății. 6 martie 1972*, București, Editura politică, 1972.
18. Ceaușescu, Nicolae, *Cuvîntare la Conferința pe țară a inginerilor și tehnicienilor. 19 mai 1972*, București, Editura politică, 1972.
19. Ceaușescu, Nicolae, *Raport la Conferința Națională a P.C.R. Iulie 1972*, București, Editura politică, 1972.
20. Ceaușu, V., *Contribuții psihologice la definirea conceptului de organizare*, în „Revista de psihologie“ nr. 1/1970.
21. Cernea, M., Micu, M., Dumitrescu, V., *Mișcarea inovatorilor*, București, Editura politică, 1967.
22. Cernea, M., *Resursele umane ale întreprinderii*, București, Editura politică, 1970.
23. Chepeș Gh., Drob, E., Popescu, M., *Integrarea profesională*, București, Editura politică, 1967.
24. Cojocaru, C., *Atributele conducerii organizațiilor economice*, în *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971.
25. Constantinescu, M., *Fapte, fenomene și relații sociale*, în *Sociologia generală*, Miron Constantinescu (coordonator), București, Editura științifică, 1968.
26. Cornescu, V., *Conducerea științifică și factorul uman*, în *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971.
27. Dan-Spînoiu, G., *Relații umane*, Editura Academiei, 1970.
28. Douglas, J. D. (ed.), *Freedom and Tyranny. Social Problems in a Technological Society*, New York, 1970.



29. Emery, F. E., Trist, E. L., *Socio-technical Systems*, în *Systems Thinking*, Emery, F. E. (ed.), Penguin Books, 1969.
30. Emery, F. E., Trist, E. L., *The Causal Texture of Organizational Environments*, în *Systems Thinking*, F. E. Emery (ed.), Penguin Books, 1969.
31. Forrester, J. W., *World Dynamics*, Cambridge, Massachusetts, Wright-Allen, 1971.
32. Friedmann, G., *Problemes humains du machinisme industriel*, Paris, Galimard.
33. Gardner, B. B., Moore, D. G., *Human Relations in Industry*, Homewood, Illinois, 1964.
34. Gherguț, L., *Atitudini și opinii în uzină*, în *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie*, București, Editura științifică, 1969.
35. Goldthorpe, J. H., Lokwood, D., Bechhofer, F., Plott, J., *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behavior*, Cambridge Univ. Press, 1968.
36. Gouldner, A., *Organizational Analysis*, în *Sociology Today*, Merton R.K. (ed.), New York, 1959.
37. Gross, B. M., *The Managing of Organizations*, 2 vol., The Free Press of Glencoe, 1964.
38. Haberstroh, J. C., *Organization Design and Systems Analysis*, în J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNelly Sociology Series, 1965.
39. Haire, M., *Psychology in Management*, McGraw-Hill Book Comp., 1964.
40. Herseni, Tr., *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, București, Editura Academiei, 1969.
41. Hurlock, E. B., *Adolescent development*, McGraw-Hill Book Comp., 1967.
42. Iordăchel, I., *Utilizarea indicatorilor sociali în diagnoza și prognoza sociologică și în decizia politică*, în *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971.
43. Jacques, E., *Des Systemes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution*, în A. Lévy (ed.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Paris, Dunod, 1965.
44. Jantsch, E., *Prognoza tehnologică*, București, Editura științifică, 1972.
45. Katz, D., Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1966.



46. Krasnaseschi, V., *Orientări în științele muncii*, București, Editura științifică, 1971.
47. Lawson, R., *Frustration. The Development of a Scientific Concept*, New York, The McMillan Comp., 1965.
48. Lazarus, R. S., *Personality and Adjustment*, Prentice-Hall, Inc., 1963.
49. Leavitt, H. J., Shelly, M. W. (eds.), *New Perspectives in Organization Research*, New York, 1964.
50. Lewin, K., *Les decisions de groupe et le changement social*, în A. Lévy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Paris, Dunod, 1965.
51. Lewin, K., *Psychologie dynamique: les relations humaines*, Paris, 1959.
52. Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Comp., 1967.
53. Maisonneuve, J., *La Dynamique des groupes*, Paris, P.U.F., 1969.
54. March, J. L., Simon, H. A., *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1964.
55. Marx, K., Engels, F., *Ideologia germană*, București, Editura politică, 1956.
56. Marx, K., Engels, F., *Scrieri din tinerețe*, București, Editura politică, 1968.
57. Marx, K., *Contribuții la critica economiei politice*, în K. Marx și F. Engels, *Opere alese în două volume*, vol. 1, București, Editura politică, 1966.
58. Maslow, A., *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1964.
59. Maslow, A. H., *A Theory of Human Motivation: The Basic Needs*, în *Organizational Behavior and the Practice of Management*. D. R. Hampton, Ch. S. Summer, R. A. Webber (eds.), Scott, Foresman & Company, 1968.
60. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960.
61. Merton, R. K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965.
62. Mișu, A., *Sociometria*, București, Editura politică, 1967.
63. Mișu, A., *Sociologia americană a grupurilor mici*, București, Editura politică, 1970.
64. Murgescu, C., *Echipa de conducere în unitățile economice*, București, Editura politică, 1971.



65. Olteanu, I., *Structuri organizatorice ale întreprinderii moderne*, București, Editura politică, 1969.
66. Paterson, T. T., *Théorie du management*, Paris, Gauthier-Villars, 1969.
67. Peter, L. J., Hull, R., *The Peter Principle*, Bantom Books, 1969.
68. Ralea, M., Herseni, Tr., *Sociologia succesului*, București, Editura științifică, 1962.
69. Richta, R. (ed.), *Civilizația la răscruce*, București, Editura politică, 1970.
70. Roșca, Al., *Psihologia muncii industriale*, București, Editura Academiei, 1967.
71. Schein, E. H., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, 1965.
72. Șetrov, M. I., *Principii metodologice de construire a teoriei organizării*, în „Voprosî filosofii” nr. 5/1969.
73. Sheffer, H. S., *The New Humanism*, în *Modern Man*, Congressional Quarterly, 1971.
74. Sherif, M., Sherif, C., *An Outline of Social Psychology*, New York, Harper & Brothers, 1956.
75. Simon, H. A., *Decision-making and Administrativ Organization*, în Merton, Gray, Hockey an Selvin (eds.), *Reader in Bureaucracy*, ed. 3, New York, Columbia Univ., 1968.
76. Simon, H. A., *Rational Choice and the Structure of the Environment*, în *Systems Thinking*, F. E. Emery (ed.), Penguin Books, 1969.
77. Solla Price, D. J. De, *Știință mică, știință mare*, București, Editura științifică, 1971.
78. Steiner, G. B. (ed.), *The Creative Organization*, The Univ. of Chicago Press, 1965.
79. Tannenbaum, A. S., *Social Psychology of the Work Organization*, Wodsworth Publishing Company, Belmont, California, 1966.
80. Tiffin, J., McCormick, E. J., *Industrial Psychology*, New York, Prentice-Hall, 1965.
81. Velea, I., *Considerații asupra unor categorii și valori sociologice ale proceselor de conducere în colectivitățile umane*, în *Știința conducerii societății*, București, Editura politică, 1971.
82. Ways, M., *The Road to 1977*, în Grub and Loesser (eds.), *Executive Leadership*. MDI Publication, 1969.
83. Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, The Free Press, 1947.



84. Woodward, J., *Management and Technology*, în Tom Burns (ed.), *Industrial Man*, Penguin Books, 1970.
85. Zamfir, C., *Metoda normativă în psihosociologia organizării*, Editura științifică, București, 1972.
86. Zamfir, C., *Raționalitatea în perspectiva teoriei organizației*, în *Știința conducerii societății*, Editura politică, București, 1971.
87. Zamfir, C., *Probleme ale organizării și conducerii uzinei*, în *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie*, Editura științifică, București, 1969.
88. Zamfir, C., *Sursele organizaționale ale satisfacției și insatisfacției la corpul ingineresc* (un fragment publicat în „Viitorul social” nr. 4/1972).
89. Zamfir, C., *Trei nivele ale teoriei sociologice* în „Revista de filozofie” nr. 3/1971.
90. Zamfir, C., *Proгноza modurilor de organizare social-umană*, în *Proгноza sociologică*, Editura științifică, București, 1972.